



Plan de Negocio de una Empresa de Restauración Universitaria

Autor : Daniel Cárdenes Estellés

Tutor: Jesús Morcillo

2015

Universidad Carlos III

ÍNDICE DE TABLAS.....	7
ÍNDICE DE FIGURAS	8

PRIMERA PARTE: PRESENTACIÓN DEL PROYECTO, ANÁLISIS DEL ENTORNO Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO

1. INTRODUCCIÓN	13
1.1. El Proyecto Final de Carrera	15
1.2. Idea	16
1.2.1. Descripción del Negocio	18
1.2.2. Mercado Objetivo.....	20
1.2.3. Comercialización.....	21
1.3. Resumen Ejecutivo	22
2. OBJETIVOS.....	23
3. EL ENTORNO.....	27
3.1. Análisis PEST.....	32
3.1.1. Entorno Económico.....	32
3.1.2. Entorno Sociocultural	33
3.1.3. Entorno Político	36
3.1.4. Entorno Tecnológico.....	37
3.2. Las 5 Fuerzas de Porter	39
3.2.1. Productos sustitutivos.....	40
3.2.2. Poder de negociación con proveedores	40
3.2.3. Poder de negociación con clientes.....	41
3.2.4. Nuevos entrantes.....	41
3.2.5. Competencia Actual.....	42
4. ESTUDIO DEL SECTOR.....	45
4.1. Introducción al Sector.....	47
4.2. Estructura del Sector.....	51
4.3. Tendencias.....	54
5. ESTRATEGIA Y OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	57
5.1. Análisis de Oportunidad.....	59
5.2. Misión, Visión y Valores.....	59
5.3. Análisis DAFO.....	61
5.3.1. Debilidades	62
5.3.2. Amenazas	62
5.3.3. Fortalezas	62
5.3.4. Oportunidades	62

SEGUNDA PARTE: VIABILIDAD COMERCIAL Y DESARROLLO DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA

6. PLAN DE MARKETING	65
6.1. Marketing Estratégico	67
6.1.1. Análisis de la Competencia	67
6.1.1.1. Competidores Potenciales	70
6.1.2. Determinación de la Demanda Potencial	71
6.2. Marketing Operativo (4 P's del Marketing Mix)	73
6.2.1. Producto y Servicio	74
6.2.2. Fijación del Precio	76
6.2.3. Punto de Venta	78
6.2.4. Promoción	79
6.3. Plan de Acciones de Marketing y Presupuesto Anual	80
7. PLAN DE OPERACIONES	83
7.1. Horario	85
7.2. Procesos	85
7.2.1. Cadena de Valor	85
7.2.2. Diagramas de Procesos	88
7.2.2.1. Análisis SIPCO	91
7.3. Plan de Compras y Proveedores	91
7.3.1. Proveedores	91
7.3.2. Proceso de Compras	92
7.4. Gestión de Stocks de Demanda Dependiente	93
7.5. IT	93
7.5.1. ERP	93
7.5.2. MRP	93
7.5.3. BOM y Dimensionamiento de Lote	94
7.5.3.1. Compras	99
7.5.3.2. Existencias Y Stock de Seguridad	100
7.5.3.3. Saldo de Proveedores	100
7.5.3.4. Capacidad	101
7.5.4. Gestión de Canal Online	102
7.5.4.1. Página Web	103
7.5.4.2. Redes Sociales	105
7.6. Ubicación y Layout	106
7.6.1. Localización	106
7.6.2. Layout	111
7.6.3. Flujos de Circulaciones	112
7.7. Metodos de Control de Calidad y Mejora Continua	114
7.7.1. KPIs	115

7.7.2. PDCA	116
7.8. Planificación Temporal y Puesta en Marcha.....	117
7.8.1. Diagrama de GANTT	117

TERCERA PARTE: CAPITAL HUMANO, VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERA Y FORMALIDADES ADMINISTRATIVAS

8. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	119
8.1. Categorías de Personal	121
8.1.1. Organigrama	123
8.2. Reclutamiento	124
8.3. Plan de Formación y Motivación	124
8.4. Condiciones Laborales	124
8.5. Política Salarial	125
9. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.....	127
9.1. Estudio de Ingresos y Gastos	129
9.1.1. Previsión de Ventas	129
9.1.2. Inversiones y Gastos Iniciales	134
9.1.2.1. Amortizaciones	137
9.1.3. Previsión de Costes	138
9.1.3.1. Costes Variables	138
9.1.3.2. Costes Fijos	140
9.1.3.3. Previsión de Ventas Mensual	142
9.2. Financiación	143
9.3. Cuenta de Resultados	144
9.4. Balance	147
9.5. Plan de Tesorería	150
9.6. Cálculo del Break-Even Point	152
9.7. Rentabilidad de la Inversión	157
9.7.1. Pay-back -	157
9.7.2. VAN -	158
9.7.3. TIR -	159
9.8. Rentabilidad Financiera	160
9.8.1. Ratios de Rentabilidad -	160
9.8.2. Ratios de Liquidez -	162
9.8.3. Ratios de Solvencia	163
9.8.4. Otros Ratios de Interés	163
9.9. Análisis de Sensibilidad y Conclusiones Económico-Financieras.....	164
10. ASPECTOS FORMALES	169
10.1 .Forma Jurídica -	171

10.2 .Constitución de la Sociedad	172
10.3 .Prevención de Riesgos Laborales -	173
11. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	175
 CUARTA PARTE: CONCLUSIONES FINALES, ANEXOS Y BIBLIOGRAFÍA	
12. CONCLUSIONES	179
12.1 Financieras	182
12.2 Operativas	183
12.3 Acciones Futuras	183
12.4 Valoración y Aprendizaje Personal	183
13. ANEXOS	185
13.1 Inversiones	187
13.1.1 Fichas técnicas	187
13.1.2 Listado de Precios	196
13.2 Encuestas y Resultados del Estudio de Mercado.....	197
13.3 Diseño en Planta de la Reforma del Local en AutoCAD.....	203
13.4 Diseño del Logotipo.....	205
13.5 Diseño Web	207
13.6 Diseño Gráfico Menú	210
13.7 Estados Financieros Escenarios Optimista y Pesimista.....	215
13.7.1 Cuentas de Resultados	215
13.7.2 Balances	217
13.7.3 Flujos de Caja	219
13.7.4 Previsión Mensual de Resultados Año 1	221
14. BIBLIOGRAFÍA	223

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla E1 – Situación Entorno Externo -	29
Tabla E2 – Desempleo Español -	33
Tabla E2 – Campus Universitarios Madrid 2015 -	35
Tabla E3 – Información Socioeconómica Madrid 2015 -	38
Tabla E4 – Análisis PEST -	39
Tabla E5 – Oportunidades y Amenazas Identificados -	43
Tabla S1 – Evolución del Número de Restaurantes en España -	48
Tabla S2 – Evolución Número de Restaurantes Por Comunidad Autónoma -	48
Tabla S3 – Evolución Número de Cafeterías y Bares En España -	50
Tabla S4 – Evolución Número de Cafeterías y Bares Por Comunidad Autónoma -	50
Tabla S5 – Evolución Número de Restaurantes y Cafeterías de España -	54
Tabla N1 – Análisis DAFO -	61
Tabla M1 – Datos Estadísticos Sector Hostelería Madrid -	70
Tabla M2 –Menú -	75
Tabla M3 – Presupuesto Anual de Marketing Año 1 -	80
Tabla O1 – Métodos de Dimensionamiento de Lotes -	92
Tabla O2 – Combinaciones de Menús -	98
Tabla O3 – Estudio de Capacidad -	101
Tabla O4 – Alumnado y Profesorado Madrid -	107
Tabla F1 – Consumo por tipo de Menú -	131
Tabla F3 – Demanda diaria por menús (unidades) -	132
Tabla F4 – Precios de Venta por menú -	132
Tabla F5 – Demanda anual por menús (€)-	132
Tabla F2 - Cantidades de Menús Diarios Según Combinación –	134
Tabla F6 – Desglose Inversiones y Gastos Iniciales -	135
Tabla F7- Porcentajes sobre la Inversión total -	137
Tabla F8 – Dotaciones a la amortización -	138
Tabla F9 – Costes de Personal Mensuales -	140
Tabla F10 – Capacidad e Incrementos de Costes Anuales -	140
Tabla F11 – Costes Variables -	140
Tabla F12 – Costes Fijos Mensuales -	140
Tabla F13 – Costes Fijos Anuales -	141
Tabla F14 – Distribución de Costes Fijos (%) -	141
Tabla F14' – Previsión Mensual de Ventas (unidades) -	142
Tabla F15 –Resultados Simplificados Mes a Mes (Año 1) -	
Tabla F16 – Datos Cálculo Punto de Equilibrio -	153
Tabla F17 –Cálculo Ventas y % Sobre total de las mismas -	153
Tabla F18 –Cálculo Margen Beneficio Unitario y % de Contribución Marginal -	154
Tabla F19 –Cálculo Punto de Equilibrio Global -	154
Tabla F20 –Cálculo Punto de Equilibrio Por Producto -	155
Tabla F21 –Comprobación Punto de Equilibrio -	155

Tabla F22 – Cálculo de Datos Representación Gráfica del Punto de Equilibrio -	156
Tabla F23 – Tabla de Datos Financiación -	143
Tabla F24 – Tabla de Pagos de Préstamo -	143
Tabla F25 – Financiación con Proveedores -	144
Tabla F26 – Datos mensuales y porcentajes Cuenta de Resultados -	145
Tabla F27 – Cuenta de Resultados Escenario Neutro -	145
Tabla F28 – Reparto de los Beneficios -	146
Tabla F29 – Balance Escenario Neutro -	147
Tabla F30 – Pagos IVA -	149
Tabla F31 – Flujos de Caja Escenario Neutro -	150 y 151
Tabla F32 – Ratios Análisis Estados Financieros -	160
Tabla F33 – Cuotas de Mercado por Escenario -	164
Tabla F34 – Indicadores de Rentabilidad por Escenario -	165
Tabla F35 – Ratios de Rentabilidad por Escenario -	165
Tabla F36 – Ratios de Solvencia por Escenario -	165
Tabla F37 – Ratios de Liquidez por Escenario -	166
Tabla F38 – Otros Ratios Relevantes por Escenario -	166
Tabla A1 – Desglose Inversiones Maquinaria -	196
Tabla A2 – Desglose Inversiones Equipo Informático -	196
Tabla A3 – Desglose Inversiones Mobiliario -	197
Tabla A4 – Desglose Inversiones Utensilios -	197
Tabla A5 – Cuenta de Resultados Escenario Optimista -	215
Tabla A6 – Cuenta de Resultados Escenario Pesimista -	216
Tabla A7 – Balance Escenario Optimista -	217
Tabla A8 – Balance Escenario Pesimista -	218
Tabla A9 – Flujos de Caja Escenario Optimista -	219
Tabla A10 – Flujos de Caja Escenario Pesimista -	220
Tabla A11 – Resultados Mes a Mes Año 1 -	222

ÍNDICE DE FIGURAS & IMÁGENES -

Figura E1 – Magnitudes Relevantes España -	31
Figura E2 – Pirámide de Población Madrid 2014 -	34
Figura E3 – Campus Universitarios Madrid 2015 -	36
Figura E4 – Las 5 Fuerzas de Porter -	43
Figura S1 – Correlaciones Producción Consumo Intermedio. -	55
Figura M1 – Análisis de la Competencia – Fast Food -	68
Figura M2 – Análisis de la Competencia – Bares, tabernas. -	69
Figura M3 – Grado de Satisfacción de la Oferta Actual -	72
Figura M4 – Gasto Medio al Comer Fuera -	72
Figura M5 – Distribución Media de Compras en Cafetería a lo largo del día -	73
Figura M6 – Las 4 P's del Marketing Mix -	74
Figura M2 –Diseño Menú con Precios con IVA -	78
Figura O1 – Cadena de Valor -	86

Figura O2 – Procesos de Logística y Aprovisionamiento -87
 Figura O3 –Procesos de Producción -87
 Figura O3 –Procesos de Ventas -88
 Figura O4 –Diagrama de Proceso de Servicio -90
 Figura O5– Localización Proveedor -92
 Figura O6 – Esquema MRP -94
 Figura O7 – Hoja 1 – Desglose de Menús -96
 Figura O8 – Hoja 2 - Aprovisionamiento -97
 Figura O9 – Hoja 2 – Aprovisionamiento. Detalle de Compras. -99
 Figura O10 – Hoja 2 – Aprovisionamiento. Detalle Saldo de Proveedores -101
 Imagen O1 – Plano Ciudad Universitaria y alrededores -108
 Imagen O2 – Plano Madrid -109
 Imagen O3 – Plano Moncloa -110
 Imagen O4 – Plano Situación Local -110
 Figura O10 – Layout del Local Tras Reforma -111
 Figura O12 – Circulaciones de Clientes en Local -112
 Figura O13 – Circulaciones del Servicio -113
 Figura O14 – Circulaciones de Entrada y Salida de Materias Primas y Residuos- 113
 Imagen O5 – Página Web 1 -103
 Imagen O6 – Página Web 2 -104
 Imagen O7 – Página Web 3 -104
 Imágenes O8 y O9 – Redes Sociales – Facebook / Instagram -
 Figura O15 – Ejemplo Diagrama de GANTT -118
 Figura R1 – Organigrama a Corto y Medio Plazo -123
 Figura R2 – Organigrama a Largo Plazo -123
 Figura F1 – Menú Desplegable para elección del escenario -130
 Figura F2 – Función cálculo de demanda diaria por combinación de menú -131
 Figura F3 – Función cálculo demanda diaria por menú -132
 Figura F4 – Tabla de Datos Representación Gráfica Punto de Equilibrio -156
 Figura F5 –Representación Gráfica Punto de Equilibrio -156
 Figura F6 –Evolución EBITDA -146
 Figura F7 –Evolución Activo vs. Pasivo -149
 Figura F8 –Evolución Cash-flow -151
 Figura F9 –Tasa Interna de Retorno -159
 Figura F10 –Ratios de Rentabilidad Escenario Neutro -161
 Figura F11 –Ratios de Solvencia -163
 Figura A1 – Proceso Diseño Planta Local 1 -203
 Figura A2 – Proceso Diseño Planta Local 2 -204
 Figura A3 – Proceso Diseño Planta Local 3 -204
 Imagen A1 – Aire Acondicionado Fujitsu -187
 Imagen A2 – Extractor de Humos -187
 Imagen A3 – Fregadero -188
 Imagen A3– Cocina -188
 Imagen A4 – Horno -189
 Imagen A5 – Frigorífico -189

Imagen A6 – Congelador Industrial -190
Imagen A7 – Cámara Frigorífica -190
Imagen A8 – Lavavajillas -191
Imagen A9 – Lava-vasos -191
Imagen A10 – Cafetera -192
Imagen A11 – Molinillo de Café -192
Imagen A12 – Freidora -193
Imagen A13 – Tostadora -193
Imagen A14 – Plancha -193
Imagen A15 – Batidora -194
Imagen A16 – Proyector y Altavoces -194
Imagen A17 – Estantería madera de Pino -195
Imagen A18 – Carrito Multiuso -195
Imagen A19 – Logo Final BREAK -205
Imagen A20 – Proceso Diseño Logo -205
Imagen A21 – Proceso Diseño Logo 2 -206
Imagen A22 – Prueba Color y Fondo Logo -206
Imagen A23 – Diseño web 1 -207
Imagen A24 – Web en formato Móvil -207
Imagen A25 – Web Final 1 -208
Imagen A26 – Web en Formato PC -208
Imagen A27 – Web Final 2 -209
Imagen A28 – Web Final 3 -209
Imagen A29 – Web Final 4 -210
Imagen A30 – Prueba Diseño Carta 1 -210
Imagen A31 – Diseño Carta Azul -211
Imagen A32 – Diseño Carta Rojo -212
Imagen A33 – Diseño Carta Fondo 1 -213
Imagen A34 – Diseño Carta Fondo 2 -214

1

INTRODUCCIÓN

PRIMERA PARTE: PRESENTACIÓN DEL PROYECTO, ANÁLISIS DEL ENTORNO Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO

1. INTRODUCCIÓN

El plan de negocio descrito en las siguientes páginas, con horizonte temporal previsto a cinco años, plantea el análisis de la oportunidad de negocio de una compañía de servicios de restauración enfocada a un público muy específico: el universitario.

El proyecto se divide en cuatro partes:

- Presentación del proyecto, análisis del entorno y análisis estratégico
- Viabilidad comercial y desarrollo de la cadena de valor de la empresa
- Capital humano, viabilidad económico-financiera y formalidades administrativas
- Conclusiones finales, anexos y bibliografía

Los capítulos incluidos en cada una de estas partes realizan un estudio exhaustivo de las claves del plan para evaluar en última instancia la viabilidad y rentabilidad de la idea.

Este trabajo además de brindar un conocimiento y entendimiento del sector y el proyecto empresarial, servirá como herramienta de valoración de la evolución del negocio según las estimaciones realizadas en caso de llevarse a cabo en la realidad.

1.1 El Proyecto Final de Carrera

En primer lugar, se elige un proyecto del tipo de Plan de Negocio frente a una propuesta de desarrollo técnico por dos motivos:

El primero es aprovechar los conocimientos e interés de la especialidad cursada: Organización Industrial.

El segundo es por la visión global que abarca el alcance del mismo. Una propuesta técnica quizás es más específica o concreta en cuanto a un producto o incluso un pequeño detalle de un producto que forma parte del todo. Sin embargo, en un Plan de Negocio se estudian y analizan en profundidad muchas más variables que finalmente determinan la viabilidad del proyecto entero y su consecución.

La motivación de este proyecto en concreto es la idea de hacerlo realidad con un socio, en este caso un amigo personal. Hace años vimos que en los

entornos universitarios la oferta para almorzar, tomar algo, incluso trabajar/estudiar no reunía las características que nuestro círculo buscaba.

Se valoraba positivamente que la oferta fuese económica, lo cual actualmente ya existe. Sin embargo, es negativo el ambiente, decoración y estado de las cafeterías y restaurantes actuales. Ruidoso, sucio, descuidado son algunos de los adjetivos que pueden describir a los locales actuales. Además, la comida no suele ser de calidad ni sana si nos movemos en la horquilla de precios bajos.

Es por eso que queremos llenar ese nicho de mercado y aunar calidad en la comida, ambiente que invite a acomodarse, en el que según el momento se pueda trabajar o charlar, y mantener precios asequibles. Un lugar en el que apetezca tomarse un descanso, un lugar donde hacer un *break*.

Es así como nace BREAK.

1.2 Idea

BREAK tiene el objetivo de desarrollar una idea de negocio hostelero universitario, para ofrecer un servicio distinto y de calidad. Actualmente nos encontramos en un entorno propicio para el lanzamiento de este negocio por las siguientes razones:

El público universitario está acostumbrado a restaurantes de bajo coste, de baja calidad y sin estilo propio. En este contexto el estudiante universitario puede acceder a restaurantes con un servicio en barra, con precios asequibles y calidad mejorable.

BREAK tiene la intención de cambiar este punto de vista, tratando de llegar al público universitario, donde incluiremos tanto al alumnado y profesorado, como a personal docente y administrativo de la universidad. Tratará de ofrecer una imagen nueva de negocio, basado en su decoración, estilo y calidad.

Los principales objetivos de este restaurante serán:

- **Crecimiento:** Las metas de BREAK desde su comienzo son ambiciosas: el crecimiento y la expansión. No se debe olvidar que el primer restaurante en una ciudad como Madrid no es más que una pequeña parte del proyecto global de la empresa. Después de inaugurar el primer local, el proyecto seguirá una expansión en la misma ciudad en función de la aceptación y del exceso de demanda del local original, y en otras ciudades, siendo este último el tipo de crecimiento preferido. La expansión dependerá de los resultados del primer local y para el cual se realizarán detallados estudios de mercado, definiendo así las siguientes ciudades objetivo (tentativamente Barcelona).

- **Innovación:** La innovación debe ser uno de los pilares fundamentales en los que se apoye el crecimiento. Se debe ofrecer a los clientes algo que no ofrezcan los demás restaurantes. La única manera de mantener una ventaja competitiva será favoreciendo el espíritu innovador y contagiándolo a todos los componentes de la empresa.

- **Calidad:** BREAK debe ser sinónimo de calidad, salud y bienestar. Los clientes deben estar muy satisfechos con los servicios de la empresa y el reto es conseguir que todos ellos quieran volver y repetir, buscando una fidelización de los mismos. Además de una gran calidad se debe ofrecer a un precio competitivo, apostando más por el volumen que por los márgenes, encajando así con la idea de expansión.

Estos tres objetivos constituirán el punto de partida para todas las decisiones estratégicas, tanto a largo plazo como operacionales, alineando las decisiones tomadas en la empresa hacia la consecución de los mismos.

Asimismo BREAK se presenta como un negocio con características similares al negocio universitario hostelero actual basado en el pedido en barra mediante ticket. Sin embargo, BREAK ofrece la posibilidad de distintos servicios como son: el servicio en mesa por parte de nuestro personal, WIFI gratuito interno, servicio de terraza, y personalidad propia basado en el estilo musical, la decoración y la conectividad (posibilidad de conectar cualquier dispositivo electrónico en cualquiera de nuestras mesas).

Naciendo a su vez con BREAK, la propia marca de cerveza, Nicolasa, como una experiencia propia de nuestro restaurante, tratando de ofrecer un servicio diferenciado del resto.

Gracias a todo lo descrito anteriormente y al creciente público universitario, se puede prever una gran cuota de mercado y volumen para la creación de la empresa. El desarrollo del negocio presentado se focaliza en una mejora de los negocios actuales de hostelería universitaria, así como una idea novedosa dentro de un mercado con una gran oferta pero a su vez con una gran demanda.

BREAK tendrá como reto hacer que los clientes conozcan una idea nueva de negocio, comprobando las ventajas en cuanto a servicios y la calidad de los mismos. El reto es el de entrar en un mundo de hostelería universitaria con productos parecidos pero con servicios diferentes. A su vez Nicolasa tratará de ofrecerse como un producto distinto asociado a los servicios descritos y como producto diferenciador.

En definitiva, la estrategia que seguiremos será tanto la de diferenciación y de competitividad en precios. Esto se conoce como la estrategia de foco de Michael Porter.

1.1.1 Descripción del Negocio

En este apartado se describen los diferentes criterios característicos y fundamentales del restaurante. Principalmente los criterios se basan en la diferenciación mediante los servicios prestados, la decoración del local, y los menús ofrecidos, así como posibles servicios extra.

Los factores críticos serán el menú y la decoración, es decir, los servicios tradicionales. BREAK pretende centrarse en la calidad de los servicios propios de la restauración para fidelizar a sus clientes.

BREAK ofrece los siguientes servicios a los clientes:

- Menús económicos universitarios para las distintas franjas del día: Menú desayuno, Menú almuerzo, donde ofrecerá un menú del día y Menú comida, donde ofrecerá 3 tipos de menú: comida, snack (o almuerzo) y healthy (ensalada) que más adelante se explicaran.

- Gama de productos de bollería, crepes dulces y salados, así como una especialización en cafés, para la merienda.

- Marca y servicio propio de cerveza, NICOLASA.

- Espacio zona WiFi, donde todos sus usuarios podrán acceder desde el interior y exterior del local de manera gratuita, únicamente dejando que aparezca BREAK en sus redes sociales.

- Enchufes y posibilidad de carga tanto de móvil como de dispositivos electrónicos en todas sus mesas, como servicio extra para el cliente universitario.

- Posibilidad de disfrutar de videos proyectados en las paredes, así como relajarse con música característica del local.

- Posibilidad de ver todo tipo de deporte mediante los diferentes proyectores instalados en el local.

Es conveniente prever el número de horas que va a permanecer abierto el local. A mayor número de horas y mayor gama de servicios ofrecidos, más fácilmente se compensarán los gastos fijos de la empresa. En este proyecto de negocio, el servicio será inicialmente de lunes a jueves de 8:00 a 20:00, viernes de 8:00 a 21:00 y sábados de 11:00 a 21:00 horas.

BREAK se presenta como un proyecto con los servicios anteriormente descritos donde tratará de basarse en los ingresos obtenidos en las tres franjas horarias iniciales del día, desayuno, almuerzo y comida. La parte a explotar serán las tardes, tratando de situarla dentro de las universidades en zonas de mayor público como posteriormente explicaremos.

En este proyecto y dado los servicios que ofrecemos, se puede afirmar que durante todo el día el cliente podrá disfrutar de los productos y servicios asociados a este proyecto.

A continuación se describen los dos factores más importantes del negocio principal: el **local** (y su decoración) y los **menús** del restaurante. En esta sección se detallan y explican las decisiones que se han tomado respecto a estos dos aspectos diferenciadores.

El Espacio

Es esencial captar público si el establecimiento está dirigido al público universitario. Hoy en día el público universitario, tanto alumnado como profesorado están acostumbrados a un tipo de local de comida rápida, donde la decoración brilla por su ausencia, donde se busca más el precio que el bienestar. BREAK va asociado a todo lo contrario, es una marca que busca diferenciarse por un estilo propio en su decoración, por un estilo donde ese público objetivo desee pasar horas sentado y no desee marcharse antes de llegar.

Por lo tanto La decoración favorecerá también la formación de clientes fieles al restaurante que puedan ejercer de “clientes mecenas”. Estos realizarán la mejor publicidad del restaurante gracias al método boca-oreja, muy importante en este segmento. La decoración es uno de los requisitos fundamentales de los consumidores para escoger un restaurante determinado. Además, no depende de nadie más que de aquél que la ha ideado, a diferencia de otros factores como la comida o el servicio, y por lo tanto supone un rasgo diferenciador que permanece en el tiempo, sin estar influenciado por el entorno.

El objetivo de un local bien decorado es llevar al cliente a un bienestar. Es recomendable apostar fuerte por este factor. Por lo tanto, cualquier local futuro que vaya ligado a la marca BREAK seguirá los parámetros de decoración de su primer local.

Como podemos observar, el cuidado estilo industrial estará basado en cierta tendencia *vintage*, donde el cuidado máximo de los detalles será una característica básica en nuestro estilo, y donde el material de la madera aporta una calidez al espacio del local, contrastando con los diferentes elementos industriales necesarios. El objetivo principal es evolucionar del estilo *vintage*

hacia un nuevo estilo complementándolo con visuales, LEDs y música tratando de crear una mayor vitalidad y calidez en el entorno.

Nuestra imagen corporativa BREAK quedará representada en objetos como los cojines del bar así como en objetos clave para dar imagen de marca como posteriormente explicaremos.

Los menús:

BREAK tratará de diferenciarse por el producto y el servicio. En el caso de los menús intentará hacerlo si olvidar su política de precios competitivos que posteriormente analizaremos con el caso de nuestro target: el cliente universitario. Ofrecerá tres tipos de menú, donde podemos observar completas diferencias entre ellos.

Desde el menú *healthy* para personas que buscan algo saludable, el menú de comida ofreciendo una hamburguesa completa de calidad o un sándwich completo acompañado de una bebida, hasta el menú de almuerzo donde el chef nos preparará un sándwich o hamburguesa Premium acompañado de una bebida.

1.1.2 Mercado Objetivo

En este apartado por tanto analizaremos la clientela que visitará nuestro local. Los clientes potenciales serán toda aquella persona ligada a la universidad tanto alumnado y profesorado como personal administrativo e investigador, así como cualquier persona que pueda visitar las instalaciones de manera ocasional.

Por tanto, los clientes objetivos se pueden agrupar en cuatro tipos:

El primer grupo de clientes serán los que se podrían considerar mayores en volumen, que son los estudiantes universitarios. Este grupo es el más numeroso ya que se trata de los jóvenes universitarios matriculados en la propia universidad que son los que más tiempo pasan en las instalaciones universitarias y que serán por tanto el cliente que más visite el local. La cifra total de estudiantes en la Universidad Complutense (donde más adelante explicaremos porqué queremos ubicar ahí el local) ronda los 85K.

El segundo grupo lo constituye el profesorado universitario que trabaja a diario en la universidad, con buen nivel económico y con experiencia. Este grupo es menos numeroso pero será el que busque algo distinto y mejor. Probablemente sea el cliente al que podremos fidelizar con más facilidad para

nuestro proyecto dado que es un perfil de cliente al que le gusta comer bien, al que le gusta un espacio diferente donde pasar una experiencia distinta.

En el tercer grupo se encuentran los trabajadores de la universidad, véase funcionarios de distintas áreas, como trabajadores de mantenimiento, etc. Estos, por su jornada laboral, muchas veces se ven obligados a utilizar servicios como los que nosotros ofrecemos, serán por tanto otro cliente a fidelizar.

Por último, el cuarto grupo de clientes serán los visitantes. A diario la universidad recibe visitas de todo tipo, para foros, charlas, cursos intensivos, etc. Es importante que se cree un vínculo con este tipo de cliente para acabar visitando BREAK.

A la hora de analizar la proporción de cada tipo de clientes, las expectativas son que a corto plazo la mayor parte corresponderá a los estudiantes y profesorado. En concreto nos centraremos en el segmento que comprende las edades de 18 a 35 años. Tanto hombres como mujeres.

El concepto de cliente objetivo por lo tanto consiste en una persona de entre 18 a 42 años (hombre o mujer) que busque calidad, buen servicio, espacio distinto y oferta saludable.

Más adelante, en el capítulo dedicado al marketing, detallaremos la estimación cuantificada de la demanda potencial, basada principalmente en encuestas realizadas durante el mes de abril de 2015 en el campus de Ciudad Universitaria.

1.1.3 Comercialización

El establecimiento será promocionado principalmente a través del boca a oreja. Se pretende fidelizar a los clientes de manera que queden altamente satisfechos y que recomienden el restaurante a sus amigos. En el capítulo de marketing detallaremos las posibles promociones que se pueden hacer jugando con este factor, ofreciendo descuentos a las personas que traigan amigos nuevos y hagan *Like* a nuestra página de Facebook.

Y es que esa será otra herramienta potente de promoción: las redes sociales e internet. BREAK tendrá cuenta tanto de Facebook como de Twitter y será una de las funciones del encargado del local administrarlas actualizando los menús del día online y las diversas promociones o eventos organizadas cada semana.

BREAK contará también con página web propia y se invertirá en SEO y SEM (Google AdWords) para estar posicionados positivamente en las búsquedas en internet de lugares para comer.

No obstante, la mayor parte de los esfuerzos se invertirán en el primer punto, la fidelización y el boca a oreja, dado que por la naturaleza del negocio, la mayoría de los clientes vendrán por comodidad de la localización.

1.2 Resumen Ejecutivo

BREAK surge por la identificación de un problema. Este *problema* es la imposibilidad de encontrar, como estudiante universitario, un restaurante o cafetería agradables que inviten a quedarse, que sean *asequibles económicamente*, cómodos por *localización* y que además ofrezcan una oferta de *calidad* y que sea *saludable*.

Bajo estas premisas abordamos el problema con la creación de un espacio de dichas características, cuidadas hasta el último detalle. El **restaurante** se enmarca en el **sector de la hostelería** español, ofreciendo servicios de comida y bebida a lo largo del día. Además, como uno de los elementos **diferenciadores**, contará con su **propia marca de cerveza, -Nicolasa-**, y se organizarán eventos ocasionales.

BREAK se localizará en el joven habitado barrio de **Moncloa**, a escasos minutos de la universidad. La fundarán **2 socios**, registrándose como una **Sociedad de Responsabilidad Limitada**. El capital social será de **€50K** puestos de manera equitativa entre los dos socios y se contará con un **préstamo bancario** a **5 años** de otros **€50K** con un tipo de interés del **7,5%**. Se observará que para el escenario neutro los niveles de **ventas** estarán sobre los **€300K** y que los indicadores de rentabilidad son positivos, siendo la **TIR** del **15%** y el **VAN** del accionista de **€ 35K**.

El local de **170 m²** contará con **tres espacios**: el de cocina y barra, el salón principal de mesas y la terraza sumando una capacidad para **73 comensales** sentados.

Estará dirigido principalmente al **público joven y estudiantes** universitarios de entre 18 y 35 años, sin embargo, también tienen cabida el personal docente y otros segmentos como visitantes ocasionales, o personal administrativo.

BREAK se promocionará principalmente mediante el boca a oreja y mediante acciones de **marketing online** vía web y **redes sociales**, además de alguna **campaña de guerrilla** (en línea con la personalidad del negocio) para llamar la atención y atraer clientes. Todo ello complementado con promociones ocasionales que sirvan de reclamo para el público *target*.

2

OBJETIVOS

2 OBJETIVOS

Los objetivos estratégicos a largo plazo son la expansión, innovar en nuestra marca y ofrecer los productos y servicios con los más altos estándares de calidad. Como consecuencia tenemos los siguientes objetivos tácticos:

- 1- Alcanzar una cuota de mercado equiparable a la de nuestros competidores directos pasado el primer año (en un radio de acción de 2km desde Ciudad Universitaria). Lo cual es ambicioso considerando la atomización del sector.*
- 2- Expansión a una segunda gran ciudad nacional en el medio plazo.*
- 3- Recuperar la inversión antes del 5º año de operación.*

3

EL ENTORNO

3. EL ENTORNO

En la actualidad España se encuentra en una situación complicada económica- política y socialmente. El año 2014 fue el séptimo año de crisis en España.

El año 2013 concluyó con una desaceleración de la actividad económica y el incremento de la cifra de parados en más de medio millón.

En el siguiente gráfico se observa un resumen de los parámetros a analizar para observar el entorno general en el que nos encontramos y más adelante observaremos el entorno focalizado donde queremos crear la expansión.

Entorno	Último	% var. anual	Fecha	Anterior	% var. anual	Hace un año	% var. anual	Fuente
Población España	46.725.164	-0,9	2014	47.129.783	-0,3	47.129.783	-0,3	INE
PIB trimestral UM-18 (% var. anual)	0,8	-	3T14	0,8	-	-0,3	-	Eurostat (Base 2010)
PIB trimestral España (% var. anual)	1,6	-	3T14	1,3	-	-1,0	-	INE (CNTE-Base 2010)
PIB trimestral región Madrid (% var. anual)	2,0	-	3T14	1,6	-	-0,6	-	IECM (CRCM-Base 2008)
PIB anual UM-18 (% var. anual)	-0,4	-	2013	-0,6	-	-0,6	-	Eurostat
PIB anual España (% var. anual)	-1,2	-	2013	-2,1	-	-2,1	-	INE (CNE-Base 2010)
PIB anual región Madrid (% var. anual)	-1,6	-	2013	-0,4	-	-0,4	-	INE (CRE-Base 2010)
Pernotaciones hoteleras en España	15.067.703	-0,1	11M14	26.297.067	5,1	15.087.587	8,9	INE
Pasajeros aeropuertos España	12.182.499	4,5	12M14	12.534.302	3,2	11.663.453	3,0	Aena
Confianza consumidor España (0 a 200) (**)	90,6	19,6	12M14	83,6	11,3	71,0	26,7	CIS
Socied. mercantiles constituidas España ⁽¹⁾	93.672	1,0	11M14	93.670	0,8	92.710	6,0	INE
Confianza empresarial España (ICEA) (índice)	123,2	8,2	1T15	123,2	9,0	113,9	13,9	INE
Tasa de paro armonizada UM-18 (%) (**)	11,5	-0,4	11M14	11,5	-0,4	11,9	0,1	Eurostat
Tasa de paro armonizada España (%) (**)	23,9	-1,9	11M14	24,0	-2,0	25,8	-0,4	Eurostat
Tasa de paro España (%) (**)	23,7	-2,0	3T14	24,5	-1,6	25,7	0,9	INE (EPA)
Tasa de paro región Madrid (%) (**)	17,5	-1,9	3T14	19,0	-0,2	19,4	1,2	INE (EPA)
Paro registrado España (miles)	4.447,7	-5,4	12M14	4.512,1	-6,2	4.701,3	-3,0	SEPE
Afiliados Seguridad Social España (miles)	16.651,9	2,4	12M14	16.731,2	2,6	16.258,0	-0,5	Ministerio de Empleo y SS
IPCA UM-18 (% var. anual)	-0,2	-	12M14	0,3	-	0,8	-	Eurostat
IPCA España (% var. anual)	-1,1	-	12M14	-0,5	-	0,3	-	INE
IPC España (% var. anual)	-1,0	-	12M14	-0,4	-	0,3	-	INE
IPC-subyacente España (% var. anual)	0,0	-	12M14	-0,1	-	0,2	-	INE
Exportaciones España (mill. €) ⁽¹⁾	238.995,4	2,2	11M14	238.369,6	1,8	233.740,4	3,7	SE Comercio (MEC)
Importaciones España (mill. €) ⁽¹⁾	263.475,4	5,7	11M14	263.053,6	5,4	249.191,0	-4,2	SE Comercio (MEC)
Inversión extranjera España (mill. €) ⁽¹⁾	15.536,0	-2,9	3T14	14.044,2	-2,3	16.005,2	17,4	SE Comercio (MEC)
Inversión en el exterior España (mill. €) ⁽¹⁾	17.346,0	15,4	3T14	17.614,2	0,1	15.028,4	-8,4	SE Comercio (MEC)
Euribor 12 meses (%) ⁽²⁾ (**)	0,33	-0,21	12M14	0,34	-0,17	0,54	-0,01	Banco de España
Deuda 10 años España (%) ⁽²⁾ (**)	1,79	-2,35	12M14	2,07	-2,04	4,14	-1,20	Banco de España
Deuda 10 años España-Alemania ⁽²⁾ (**)	1,13	-1,17	12M14	1,28	-1,10	2,30	-1,71	Banco de España
IBEX-35 ⁽³⁾	10.279,5	3,7	12M14	10.770,7	9,5	9.916,7	21,4	Bolsa de Madrid
Tipo de cambio €/ \$ ⁽²⁾	1,233	-10,0	12M14	1,247	-7,6	1,370	4,5	Banco de España

Tabla E1 – Situación Entorno Externo
Fuente: Instituto Nacional de Estadística

La economía española se estabilizará en los próximos años, tras la fuerte recesión del periodo 2008-2014, caracterizada por:

-Altas tasas de desempleo: El desempleo o paro en España incluye el número de personas desempleadas en la población activa. El grado de desempleo en España es especialmente alto respecto a los países de la Unión Europea y del resto del mundo.

Tradicionalmente, incluso en épocas de bonanza económica, el desempleo se ha mantenido alto lo que indicaría una situación de desempleo estructural. España tiene índice de pobreza 1-2 alto respecto a los países de la Unión

Europea y un alto grado de desigualdad social causado por la disparidad de ingresos.

- **Déficit público:** hace referencia al déficit del conjunto de las administraciones públicas (Estado, Comunidades Autónomas y Ayuntamientos). El criterio que sigue la contabilidad nacional para determinar el déficit es un criterio de obligaciones contraídas, independiente de los pagos y los cobros efectuados, y se expresa en proporción al PIB.

-**Reestructuración del sistema financiero:** El Banco de España es el banco central nacional de España y el supervisor de su sistema financiero. Desde 2007, ha contribuido a la adopción de una amplia gama de medidas para reforzar la resistencia del sector a la crisis financiera internacional. Estas medidas incluyen un aumento de las provisiones y de la transparencia, el impulso de procesos de integración entre las cajas de ahorros (y su conversión en bancos) y la puesta en marcha de SAREB, sociedad a la que se han transferido activos inmobiliarios problemáticos de los bancos.

Actualmente, el Banco está coordinando un complejo programa de reestructuración y recapitalización, el Memorando de Entendimiento (MoU), acordado con las autoridades europeas en julio de 2012, para restaurar la confianza, estabilizar el sector y situarlo en una posición más sólida de cara al futuro.

- **Contracción del consumo interno:** Los analistas esperan que la economía española se recupere gradualmente en los próximos años, volviendo a la senda del crecimiento ya en 2015.

Algunos datos que dan soporte a este cambio de tendencia podemos observarlos en los gráficos siguientes donde se analizan las 3 magnitudes más relevantes, como por ejemplo:

- El crecimiento del PIB del 4T2014 con respecto al 3T2014 fue del 0,3%.
- La destrucción de empleo intertrimestral en el 4T2014 fue la menor registrada en un 4º trimestre desde 2008.
- Ligero aumento de la población ocupada en 4T2014, con respecto al descenso en el que veníamos situándonos.

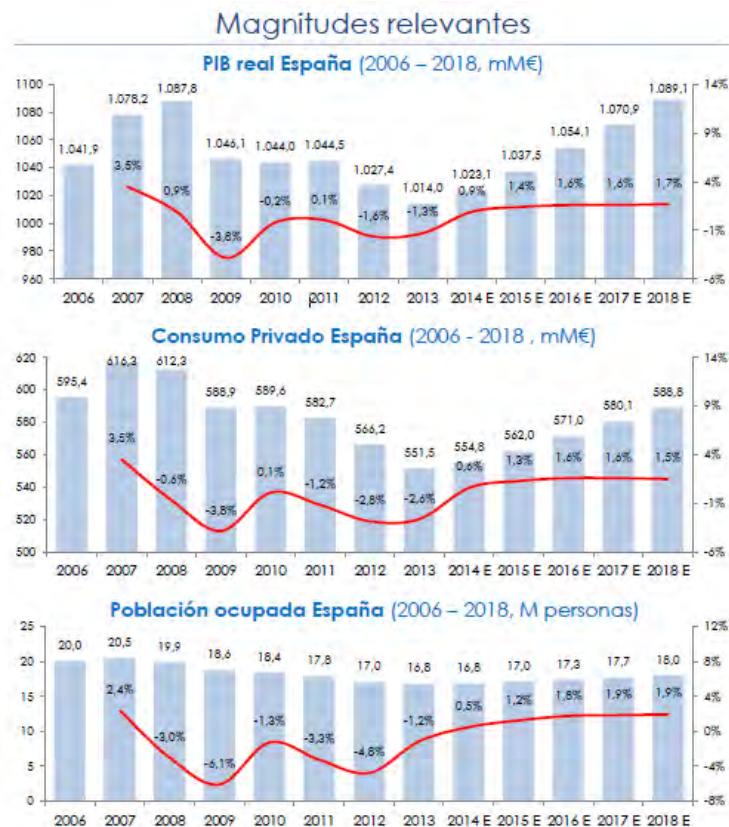


Figura E1 – Magnitudes Relevantes España
Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Como resultado de esta perspectiva de recesión el número de empresas constituidas se ha reducido de manera pronunciada y el número de disoluciones ha aumentado considerablemente, doblándose en un año.

El índice de Confianza se reduce y los impagos se generalizan, esto contribuye a un entorno en el que cada vez es más difícil conseguir financiación por parte de las entidades financieras.

El restaurador debe estar al día de las tendencias del macro entorno para poder ajustar su negocio lo antes posible a los cambios y por consiguiente adaptarse.

Analizados los parámetros se puede afirmar que actualmente, todo esto ha generado un alto grado de desconfianza e inseguridad en los consumidores españoles, mostrándose de esta manera más receptivos a la hora de aceptar nuevas soluciones de cara a cualquier tipo de ahorro, tanto por tener menos recursos como por la incertidumbre de los mismos. A diferencia de otro tipo de factores, podría decirse que los factores económicos afectan por igual a todas las empresas. Todo negocio debe pagar algún tipo de salario o remuneración económica a sus empleados, debe pagar a sus proveedores, debe tomar decisiones tales como ahorrar parte de sus ingresos, invertirlos o pedir prestado.

Si nos centramos en el entorno del proyecto, Madrid ha sufrido esta caída, como el resto del país, aunque el problema del desempleo no es tan grave como en otras ciudades. Esto se debe al peso que tiene el sector servicios en la Comunidad y la relativa estabilidad de éste frente a la total desestabilización de la industria y la construcción. La crisis actual ha frenado el crecimiento de la ciudad de Madrid, llegando al decrecimiento en algunos sectores.

En los siguientes apartados se presentará un análisis de los factores que afectaran al entorno externo en la ciudad de Madrid, los factores son: Económicos, Socio-Culturales, Político- Legales y Tecnológicos.

3.1 Análisis PEST

3.1.1 Entorno Económico

Todas las empresas se ven afectadas por factores económicos del orden nacional, internacional o global. El comportamiento, la confianza del consumidor y su poder adquisitivo estarán relacionados con la etapa de auge, recesión, estancamiento o recuperación por la que atraviese una economía.

Algunos ejemplos de factores económicos son: Ciclo económico, Evolución del PNB, Tipos de interés, Oferta monetaria, Evolución de los precios, Tasa de desempleo, Ingreso disponible, Disponibilidad y distribución de los recursos, Nivel de desarrollo.

Los factores económicos afectan el poder de compra de los clientes potenciales y el costo del capital para las empresas. Madrid es la primera comunidad autónoma de España en el ranking nacional de contribución al Producto Interior Bruto (PIB) estatal, con un 18,71%.

El PIB madrileño se distribuye sectorialmente de la siguiente forma: un 75,8% corresponde a los servicios, un 13% a la industria, un 11% a la construcción y un 0,2% a la agricultura.

Como toda España, Madrid no es una excepción y también está sufriendo las consecuencias de la gran recesión de los últimos años, que ha provocado una importante caída del empleo y por consiguiente de la actividad económica. A continuación vamos a mostrar un resumen del paro registrado por localidades donde nos centraremos en especial en Madrid capital, donde está situado nuestro negocio, aunque cabe notar que otro indicador sería la EPA.

	Total	Variación sobre periodo anterior		Variación sobre igual periodo año anterior	
		Diferencia	%	Diferencia	%
Comunidad de Madrid					
Paro registrado	547.353	11.790	2,20%	-14.566	-2,59%
Hombres	266.626	5.054	1,93%	-11.692	-4,20%
Mujeres	280.727	6.736	2,46%	-2.874	-1,01%
Paro menores 25 años	43.810	2.269	5,46%	-4.074	-8,51%
Hombres	23.456	1.121	5,02%	-2.376	-9,20%
Mujeres	20.354	1.148	5,98%	-1.698	-7,70%
Paro sin empleo anterior	24.734	792	3,31%	2.198	9,75%
Han trabajado anteriormente	522.619	10.998	2,15%	-16.764	-3,11%
En la agricultura	4.592	42	0,92%	172	3,89%
En la industria	43.571	302	0,70%	-2.818	-6,07%
En la construcción	68.898	-391	-0,56%	-7.704	-10,06%
En los servicios	405.558	11.045	2,80%	-6.414	-1,56%
Paro registrado (extranjeros)	91.492	2.772	3,12%	-7.463	-7,54%
Nº contratos	137.223	-7.347	-5,08%	12.946	10,42%
España					
Paro registrado	4.814.435	113.097	2,41%	-166.343	-3,34%
Nº contratos	1.259.240	-31.613	-2,45%	157.421	14,29%

Tabla E2 – Desempleo Español
Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social

En el sector de los servicios el paro registrado es de 186.779 que supera con creces a todas las demás localidades con las que la comparamos.

El IPC(siglas de Índice de Precios al Consumo), que es un índice en el que se valoran los precios de un conjunto de productos (conocido como «canasta familiar» o «cesta familiar») determinado sobre la base de la encuesta continua de presupuestos familiares (también llamada «encuesta de gastos de los hogares»), que una cantidad de consumidores adquiere de manera regular, y la variación con respecto del precio de cada uno, respecto de una muestra anterior. Mide los cambios en el nivel de precios de una canasta de bienes y servicios de consumo adquiridos por los hogares. Se trata de un porcentaje que puede ser positivo (lo que indica un incremento de los precios) o negativo (que refleja una caída de los precios).

3.1.2 Entorno Socio-cultural

Los factores sociales varían de un país a otro e incluyen aspectos tan diversos como las religiones dominantes, las actitudes hacia los productos y servicios extranjeros, el impacto del idioma en la difusión de los productos en los mercados, el tiempo que la población dedica a la recreación y los papeles que los hombres y las mujeres tienen en la sociedad. Los cambios demográficos, por ejemplo, tienen un impacto directo sobre las empresas. Los cambios en la estructura de la población afectan la oferta y la demanda de bienes y servicios en una economía.

Madrid tiene una densidad de 5.374,88 hab/km², y nos beneficia en el negocio ya que habrá más tránsito de personas a las que podremos ofrecer nuestros servicios. Es una densidad de las mayores del país.

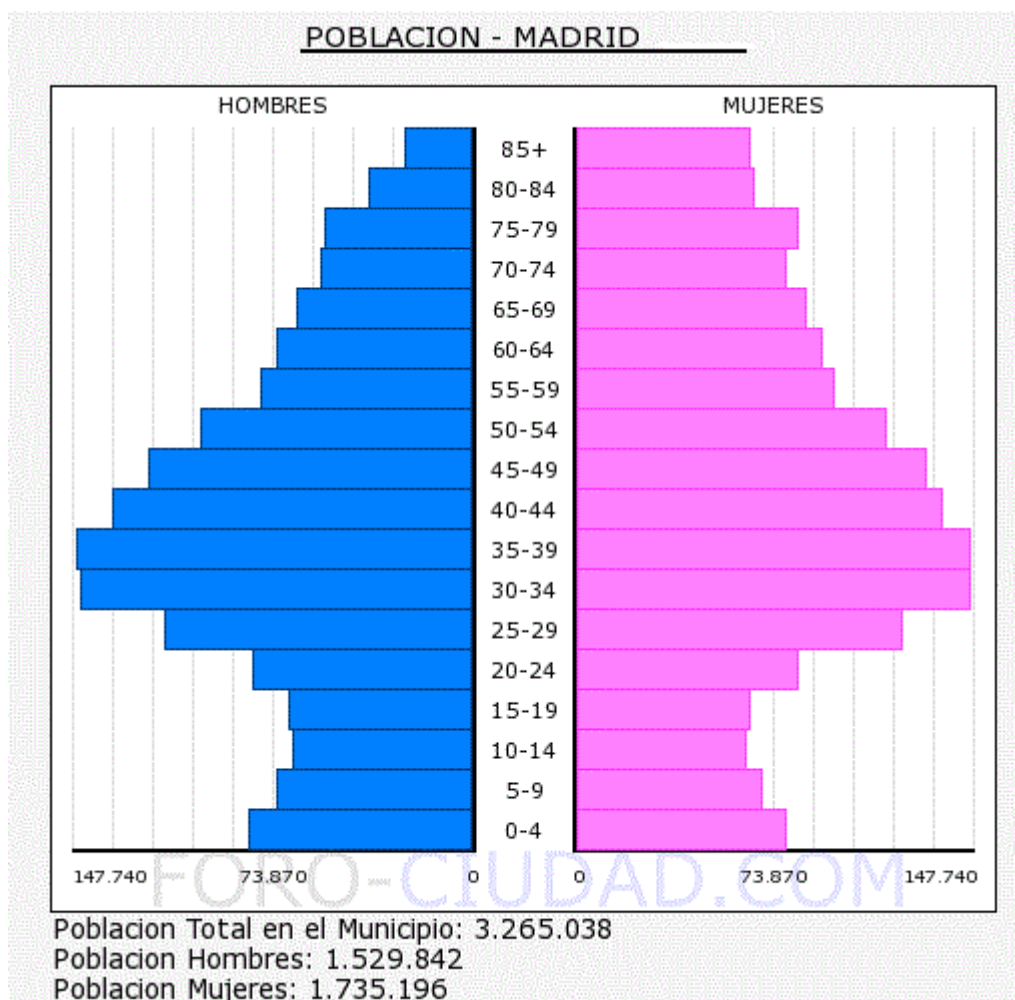


Figura E2 – Pirámide de Población Madrid 2014
Fuente: Foro Ciudad

En la Comunidad de Madrid habitan más mujeres que hombres situándose la cifra en un 51,6% del total. El 48,4% restante corresponde a la población masculina. Así, el municipio de Madrid tiene una población total de unos 3.265.038 repartida entre hombres y mujeres de la siguiente manera: la población de hombres es de 1.529.842 y la de mujeres se eleva a 1.735.196

La población madrileña presenta un perfil de edad preferentemente joven-adulto ya que el 44,4% de los habitantes de la región se sitúan entre los 16 y 44 años según datos de la INE. Aunque el grupo de edad de 45 a 64 años supone el 24,3%. Los niños y adolescentes (hasta 15 años), representan un 15,2%, y los mayores de 65 años, un 16,7%.

Como nuestro negocio se expone a un público universitario, serian parte de los jóvenes adultos que se encuentran en la ciudad madrileña, uniéndose estudiantes extranjeros...etc.

La población más abundante, el joven-adulto, será aquella que más nos demande ya que el producto que ofrecemos está enfocado a este público.

La tasa de natalidad de la región madrileña (nacidos por cada 1.000 habitantes) es de 11,80 cifra superior a la del conjunto español que se sitúa en 10,75. La mayor parte de los nacimientos son de madres de entre 30 y 35 años, suponiendo un 39% de todos los nacimientos; le siguen las madres de 35 a 40 años con un 25% del total y de 25 a 30 con el 20%. Este atraso a la hora de tener hijos está suponiendo un envejecimiento de la población.

Y podría estar provocado por el fácil acceso de la mujer a estudios universitarios (el nivel de estudios en Madrid es de los mejores de España, desde primaria hasta los estudios superiores) y su posterior entrada al mercado laboral (centrado sobre todo en el sector servicios) ya que las mujeres prefieren formarse y trabajar durante su juventud y dejar la maternidad para más adelante. La tasa de mortalidad correspondiente a la comunidad autónoma de Madrid es de un 6,95, es inferior en dos puntos a la de toda España que se sitúa en los 8,93 puntos.

Y para concluir con el análisis demográfico de la población perteneciente a la comunidad de Madrid cabe destacar la alta esperanza de vida de sus habitantes que se sitúa en 81,87 años de media. Siendo para las mujeres de 84,98 años y para los hombres de 78,43.

En cuanto al análisis del público universitario podemos observar en el siguiente mapa las características de las universidades de Madrid, que posteriormente nos ayudará para la localización de nuestro negocio.



Tabla E2 – Campus Universitarios Madrid 2015
Fuente: Espacio Madrileño de Enseñanza Superior



Figura E3 – Campus Universitarios Madrid 2015
Fuente: Espacio Madrileño de Enseñanza Superior

3.1.3 Entorno Político-Legal

Cuando estamos considerando los factores políticos, tenemos que evaluar el impacto de todo cambio político o legislativo que pueda afectar a nuestros negocios. Si uno está operando en varios países, es necesario aplicar el análisis a cada uno de ellos y al bloque político o comercial de naciones al que pertenecen.

Estos son ejemplos de factores: Legislación antimonopolio, Leyes de protección del medioambiente y la salud, Políticas impositivas, Regulación del comercio exterior, Regulación sobre el empleo, Promoción de la actividad empresarial, Estabilidad gubernamental.

En la actualidad existe libertad de entrada y salida de mercancías entre todos los países miembros de la UE. Las leyes son las que deciden las normas para regular los establecimientos, aperturas, cierres, sanciones.

Los principales aspectos de los factores político-legales son los **impuestos** que se pueden poner a los productos (con lo que se complicaría su comercio),

aranceles, y también el grado de estabilidad política de la zona, las restricciones a ciertos productos.

El tipo de **leyes** serán las que dictaminen ciertos aspectos internos de la empresa, por ejemplo, referido a los trabajadores están el Estatuto de los Trabajadores, la Ley del salario mínimo, la de seguridad en el trabajo (riesgos laborales), jornada laboral.

En cuanto a los factores políticos sabemos que estamos en monarquía parlamentaria con una división de poderes: legislativo, judicial y ejecutivo. Además existe la presidencia de la comunidad autónoma y un ayuntamiento de Madrid dado que es un estado autonómico.

En lo que se refiere a BREAK, no tendrá inconvenientes en cuanto a la elección del partido político que haya en el momento, porque nuestra empresa es independiente de toda decisión política que se tome en España, a no ser que haya una ley u orden nueva que haga que nuestro negocio sufra cambios, pero por lo demás no consta que nos afecte la elección de uno u otro partido político.

3.1.4 Entorno Tecnológico

El factor tecnológico es importante para casi la totalidad de las empresas de todos los sectores industriales. La tecnología es una fuerza impulsora de los negocios, mejora la calidad y reduce los tiempos para mercadear productos y servicios. Los factores tecnológicos pueden reducir las barreras de entrada, los niveles mínimos para producir eficientemente e influir en la decisión de si producimos directamente o contratamos con terceros. Pero también en las industrias donde los cambios tecnológicos se dan con mucha velocidad, es difícil para las empresas adoptar estos cambios al mismo ritmo debido al costo y a la disponibilidad de recursos humanos cualificados. En el caso del aumento en la automatización de los procesos de producción, el efecto es una reducción en el empleo de mano de obra no cualificada.

Ejemplos para el análisis de los factores tecnológicos son: Gasto público en investigación, Preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, Grado de obsolescencia, Madurez de las tecnologías convencionales, Desarrollo de nuevos productos, Velocidad de transmisión de la tecnología.

La Comunidad de Madrid es la región española con mayor nivel de gasto en I+D, con 3.434 millones de euros, el 25,6% del total de inversión en I+D en España.

Esta será una de las causas por las que nuestro negocio se verá beneficiado al estar situado en Madrid ya que podemos disfrutar de ayudas para el desarrollo de nuestra idea empresarial.

En cuanto al uso de las redes sociales, va a ser muy importante el uso de las nuevas tecnologías, donde nos daremos a conocer hacia el mundo universitario. España es el país de Europa con mayor proporción de *smartphones* superando el 100% y la penetración en redes sociales ya está alcanzando su madurez así 8 de cada 10 internautas de entre 18 y 55 años utilizan redes sociales, estos supone que el 90% de los clientes potenciales de BREAK.

El propósito de BREAK es crear una imagen en las redes sociales, y en las nuevas tecnologías, por las cuales llegar al cliente universitario y aumentar su captación diariamente.

Para el uso diario del WiFi a su vez el cliente deberá registrarse en las redes sociales a nivel privado pero apareciendo en las mismas que se encuentran en ese momento en el local pertinente. BREAK tiene una imagen de tecnología ligada y por tanto su sistema interno será de última tecnología, tratando de adaptarse a los nuevos tiempos, a las nuevas formas de pensar y, como no, a las nuevas tecnologías.

Madrid	(*)	Último	% var. anual	Fecha	Anterior	% var. anual	Hace un año	% var. anual	Fuente
Población		3.166.130	-1,5	2014	3.215.633	-0,7	3.215.633	-0,7	DGE
PIB trimestral (% var. anual)		1,7	-	3T14	1,4	-	-0,8	-	DGE (CMT-Base 2008)
PIB anual (% var. anual)		-1,2	-	2013	-1,3	-	-1,3	-	DGE (CMT-Base 2008)
Producción industrial (índice)	R	84,1	-2,5	11M14	87,3	-2,6	86,3	-1,4	INE
Viviendas nuevas (licencias) ⁽¹⁾		4.098	37,1	11M14	3.974	24,7	2.990	-58,2	DGE (datos AGUV)
Comercio al por menor (índice)	R	83,5	1,2	11M14	85,4	1,3	82,5	3,1	INE
Viajeros en hoteles		669.134	5,3	11M14	832.974	11,8	635.613	2,0	INE
Pernotaciones hoteleras		1.309.411	4,3	11M14	1.654.545	10,7	1.254.922	3,3	INE
Pasajeros aeropuerto Barajas		3.338.560	9,8	12M14	3.254.247	9,3	3.040.423	-0,8	Aena
Cifra de negocios Servicios (índice)	R	97,3	4,7	10M14	91,4	2,5	93,0	-0,2	INE
Confianza del consumidor (0 a 100) ^(**)		32,9	4,1	4T14	34,7	6,8	28,8	8,3	Análisis Socioeconómico
Matriculación de vehículos	R	22.827	29,3	12M14	20.545	20,7	17.650	-4,2	DG Tráfico (M. Interior)
Sociedades constituidas ⁽¹⁾		12.615	3,8	3T14	12.501	4,2	12.150	6,9	DGE (datos Col. Registrad.)
Clima empresarial (-100 a 100) ^(**)		-9,1	8,9	1T15	-8,4	16,2	-18,0	6,2	INE
Confianza empresarial (ICEA) (índice)		120,4	6,2	1T15	120,2	10,9	113,4	13,4	INE
Población activa (miles)		1.569,0	-2,1	3T14	1.577,5	-3,2	1.603,4	-5,7	DGE (datos EPA-INE)
Población ocupada (miles)		1.324,2	-0,5	3T14	1.318,9	-0,8	1.331,5	-5,3	DGE (datos EPA-INE)
Población parada (miles)		244,8	-10,0	3T14	258,6	-13,6	271,9	-7,6	DGE (datos EPA-INE)
Tasa de paro (%) ^(**)		15,6	-1,4	3T14	16,4	-2,0	17,0	-0,4	DGE (datos EPA-INE)
Paro registrado (miles)		226,8	-6,6	12M14	232,2	-7,1	242,8	-1,2	DGE (datos SEPE)
Afiliados Seguridad Social (miles)		1.708,7	2,2	12M14	1.710,7	2,1	1.671,1	-0,8	Ministerio de Empleo y SS
- Industria (miles)		75,1	0,8	3T14	75,1	1,2	74,5	-2,9	DGE (datos MESS)
- Construcción (miles)		75,5	-1,4	3T14	74,4	-5,3	76,6	-10,0	DGE (datos MESS)
- Servicios (miles)		1.534,0	3,1	3T14	1.526,2	1,6	1.487,3	-2,7	DGE (datos MESS)
IPC (% var anual)	R	-1,1	-	12M14	-0,4	-	0,2	-	INE
IPC-subyacente (% var. anual)	R	-0,1	-	12M14	-0,2	-	0,1	-	INE
Precio vivienda libre (€/m ²)		2.372,0	-2,8	3T14	2.385,9	-1,3	2.441,5	-3,3	Ministerio de Fomento
Coste laboral por trabajador (€/mes)	R	2.900,7	2,0	3T14	3.038,0	0,6	2.842,9	0,1	INE
Exportaciones de bienes (mill. €) ⁽¹⁾	R	27.784,7	-10,2	11M14	27.829,9	-10,9	30.953,9	11,1	SE Comercio (MEC)
Importaciones de bienes (mill. €) ⁽¹⁾	R	49.616,9	5,6	11M14	49.331,3	5,3	46.987,5	-8,2	SE Comercio (MEC)
Inversión extranjera (mill. €) ⁽¹⁾	R	8.223,3	-6,9	3T14	8.192,0	1,6	8.829,3	9,3	SE Comercio (MEC)
Inversión en el exterior (mill. €) ⁽¹⁾	R	10.105,2	4,2	3T14	10.949,5	-0,5	9.700,6	1,0	SE Comercio (MEC)

Tabla E3 – Información Socioeconómica Madrid 2015

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

En resumen, el entorno descrito refleja la situación tanto económica, social, legal y tecnológica en España y más detalladamente en la comunidad de Madrid, donde BREAK tratará de expandirse. En la tabla E3 podemos observar un resumen de Madrid en números en la actualidad, dado por varias fuentes.

De esta tabla llama la atención el valor del PIB, el valor que nos afectaría a nosotros en confianza empresarial, el valor del IPC, las tasas de paro, la confianza del consumidor y la cifra de negocios Servicios.

En la tabla resumen que sigue se sintetiza todo lo analizado en este apartado: los factores externos que afectan a nuestra empresa, los factores negativos que podrían impedir que el negocio crezca, y los positivos que pueden ayudar a su crecimiento.

ANÁLISIS ENTORNO	
FACTORES ECONÓMICOS	FACTORES SOCIALES
<ul style="list-style-type: none"> -El nivel general de precios. Variable que se sigue a través del IPC, sirve para controlar la inflación. -El nivel de desempleo afecta en el consumo. -El Tipo de interés se verá reflejado en la financiación. -El crecimiento del PIB. 	<ul style="list-style-type: none"> -Diferenciación en el entorno de restaurante universitario. -Disminución de población española y extranjera.
FACTORES LEGALES	FACTORES TECNOLÓGICOS
<ul style="list-style-type: none"> -Regulación sobre el empleo. -Promoción de la actividad empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> -Aumento uso de redes sociales como una fuente de marketing. -Sistemas novedosos tecnológicos actuales para reducción de costes.

Tabla E4 – Análisis PEST

5.2 Entorno Específico: Porter's 5

En este apartado nos centraremos en analizar de manera específica el entorno en el que vamos a situar nuestra expansión como empresa. Para ello se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo holístico desarrollado por Michael Porter, para analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Según Porter indicó en 1979, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que combinadas crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores. (Wikipedia)

En los próximos apartados se analizarán detalladamente las 5 fuerzas de Porter.

3.2.1 Productos sustitutivos

En este período de crisis los hábitos de los clientes cambian, no sólo reducen el consumo medio individual, también reducen el tiempo dedicado a las actividades de ocio que resulten excesivamente caras.

Los principales sustitutivos son las comidas preparadas que ofrecen los centros comerciales y las comidas caseras, así como el joven universitario que decide traerse comida/almuerzo desde su casa. La principal ventaja de la primera es que permiten comer rápido sin un coste excesivo pero generalmente se necesita disponer de medios para cocinar (poder calentarlo). En el segundo caso, el tiempo y los conocimientos que requiere cocinar son el principal contrapunto. Los sustitutivos son generalmente más baratos que la opción de comer en un restaurante. O bien son productos que reducen el hambre (productos anti-obesidad). En el período de crisis por lo tanto, estos sustitutivos van a tener ventajas sobre la restauración.

Se puede optar por esperar tiempos mejores, y aprovechar como se comentaba en el apartado anterior la remontada de la economía, o bien optar por una estrategia de precios equivalentes y búsqueda de diferenciación en otros aspectos.

3.2.2 Poder de negociación con proveedores

La subida general en el precio de los alimentos afecta al sector de la restauración, obligando a los dueños de los locales a subir sus precios y ver como sus clientes desaparecen, o bien a mantener los precios y ver como sus márgenes se reducen llegando en muchas ocasiones hasta las pérdidas.

Actualmente se está viendo como los negocios de restauración están optando por aumentar los precios de los platos para paliar estas subidas. Pese a la moderación del consumo, no se han registrado bajas en los precios de los alimentos, llegando a verse afectados por estas subidas más de un 83% de los productos alimentarios.

La selección de un proveedor depende de múltiples factores. La elección debe ser correcta puesto que la calidad de los platos dependerá en gran medida de ellos. Los proveedores en este caso no suponen una amenaza, ya que no ofrecen los mismos servicios: ellos proporcionan las materias primas y no preparan los platos, salvo en algún caso en grandes cadenas donde ya han integrado verticalmente a sus proveedores. En este último caso, el análisis ya ha entrado en el apartado de competencia directa.

Las negociaciones pueden ser difíciles con ellos, ya que la calidad y los precios pueden variar mucho según las capacidades de negociación. Sin embargo, siendo un restaurante universitario se tendrán mayores opciones a la hora de elegir y un mercado más abierto donde el cliente, en este caso el restaurante BREAK, tendrá más fácil el conseguir una calidad adecuada por unos precios ajustados al público universitario.

El secreto será obtener un margen suficiente para combatir las fluctuaciones en los precios de las materias primas, que en la coyuntura actual se pueden mostrar altamente variables.

3.2.3 Poder de negociación con clientes

El local situado según estudio en una de las universidades de la localidad de Madrid, donde el cliente universitario será el de mayor frecuencia, así como todo trabajador que se encuentre en el campus universitario, sin descartar clientes de paso que se encuentren o vivan en zonas cercanas.

El estudio de mercado de Madrid la elasticidad de la demanda de los locales de hostelería, según el Ayuntamiento de Madrid, es de 1,7. Se trata por lo tanto de un mercado elástico en el que un incremento de precio influye de manera muy negativa en los ingresos totales de los negocios.

Los clientes pueden escoger entre ir a un restaurante y realizar otro tipo de actividades de ocio. Pero en este caso el restaurante aparte de ocio será un servicio para el cliente universitario que se vea obligado por horario a tener que seguir en el campus o el trabajador cuya jornada laboral implique la necesidad de este servicio.

Por suerte, en España la cultura gastronómica es muy importante y los madrileños, como los españoles, tienen una importante afición por comer fuera de casa y se valora mucho la buena comida. A diferencia de otras culturas, el comer no se ve como algo meramente necesario, sino como una actividad cultural que se debe disfrutar.

Sin embargo, aunque en Madrid por cultura se aprecia la calidad y el servicio de manera muy especial, el precio es un factor fundamental para captar a la clientela y más en este caso a la joven universitaria.

El poder de negociación de los clientes es bastante alto, por ello hay que centrar gran parte del negocio en satisfacer a la clientela. Conseguir un conjunto de clientes fieles es el objetivo principal de esta empresa y, para ello, se realizará un esfuerzo continuado para conseguir un lugar único en el que puedan sentirse a gusto y disfrutar de una experiencia inolvidable. El esfuerzo será mayor durante los primeros pasos del negocio.

3.2.4 Amenaza de nuevos competidores entrantes

En el sector de la restauración la amenaza de nuevos competidores entrantes siempre existe debida a la relativa facilidad de gestión y implementación de dichos establecimientos con respecto a otros sectores. Sin embargo la reciente situación de crisis económica ha provocado que el propio sector se vea negativamente afectado con una tendencia al cierre de establecimientos en los últimos años. La alta inversión inicial y el exhaustivo control de la

calidad de las existencias son barreras de entrada que se acentúan con la actual situación socioeconómica y reducen notablemente el riesgo de nuevos competidores para BREAK.

Además de las barreras que se generan por el actual contexto económico el riesgo de nuevas entradas se ve reducido también por la diversificación y innovación de nuestro modelo de negocio. BREAK busca situarse en un segmento muy innovador que está actualmente poco implementado en la zona universitaria de Madrid. Este segmento requiere de un conocimiento muy específico del mercado de la restauración especializada en estudiantes además de un importante conocimiento tecnológico y cultural de las actuales tendencias. Dicho conocimiento hace menos accesible la entrada de competidores que compitan directamente en el mismo segmento dejando fuera la mayoría de los locales de restauración que normalmente se abren en Madrid.

3.2.5 Competencia Actual

Para un estudio de la competencia actual es importante tener en cuenta a corto plazo y medio plazo un análisis local de la zona de Moncloa y la Ciudad Universitaria. El área en cuestión tiene actualmente un gran número de locales especializados en restauración, incluyendo las grandes cadenas de comida rápida que tienen especial buena acogida entre el público joven y estudiante. Como ejemplo de dichas cadenas encontramos “McDonald” o “100 Montaditos” entre otras. Además de las diversas franquicias de grandes cadenas encontramos también una amplia oferta de locales más independientes que dada su localización geográfica se han especializado parcialmente en el amplio mercado de los estudiantes universitarios y la gente joven. A pesar de la alta densidad de locales de restauración en la zona, tras un exhaustivo análisis no hemos encontrado una importante competencia directa para el modelo de negocio que BREAK quiere implementar. EL concepto de una comida sana y saludable y de buena calidad a un precio asequible para los estudiantes junto con la idea de un ambiente diseñado para el trabajo y el estudio con una importante incorporación de las actuales tendencias es una combinación que prácticamente no se oferta en la zona. De nuevo la diversificación y la innovación en las que se basa el concepto de BREAK son las herramientas más importantes para capear el temporal que la elevada competencia, tanto a nivel general como local, supone en el sector de la restauración.

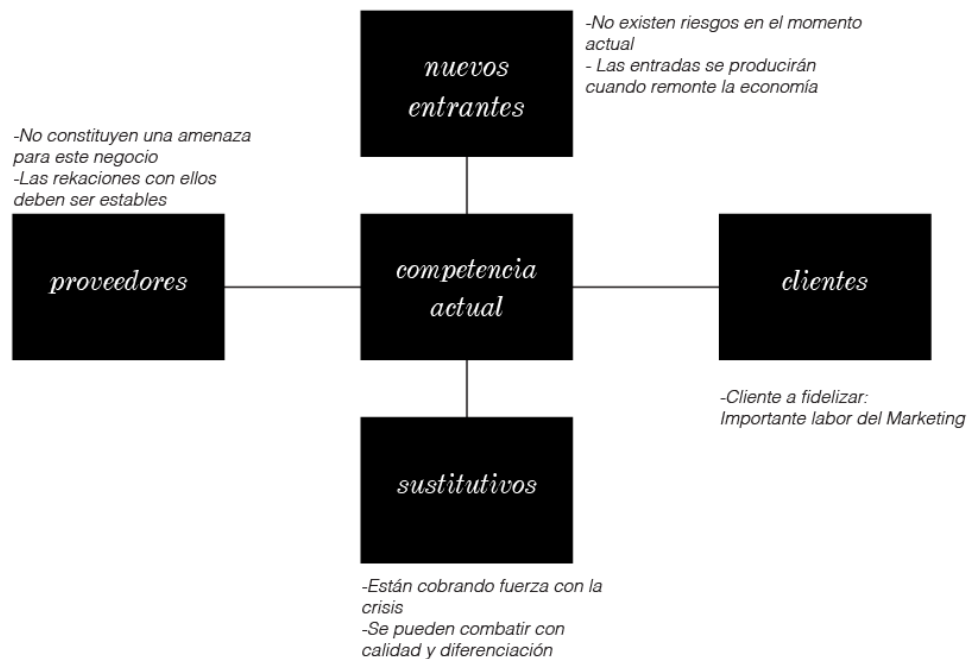


Figura E4 – Las 5 Fuerzas de Porter

FACTOR	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Competidores en el sector	· No existen competidores en el sector universitario que representen nuestro perfil.	· Competidores asentados en el mercado con alta experiencia al ser negocios de mucho tiempo en el sector.
Productos sustitutivos	· Competir con la calidad y la diferenciación de nuestro negocio.	· Comidas para llevar, comidas traídas desde casa. Productos que afectan al consumo en nuestro local.
Negociación proveedores	· Relaciones estables y consolidación de costes al principio del negocio, mejora continua de costes.	-
Negociación clientes	· Clientela a fidelizar · Importante acción del marketing y venta del negocio.	· Clientes universitarios fieles a los otros negocios.
Amenaza de competidores entrantes	· Situación Socioeconómica negativa con una importancia tendencia al cierre de establecimientos.	· Relativa facilidad para abrir y gestionar establecimientos en el sector.

Tabla E5 – Oportunidades y Amenazas Identificados

4

ESTUDIO DEL SECTOR

4 ESTUDIO DEL SECTOR

4.1 Introducción al Sector

Según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) el negocio se encontraría englobado en la categoría de Restaurantes dentro del Sector de Hostelería.

El sector de la Hostelería está a su vez englobado dentro del sector terciario o servicios. Está compuesto por todas las actividades económicas relacionadas con el alojamiento esporádico y el servicio de alimentos listos para su consumo inmediato, con lo cual está muy ligado también al sector turístico.

La Federación Española de Restauración divide esta subagrupación dentro de la hostelería en 5 principales secciones:

- El sector hotelero
- El sector de los restaurantes
- El sector de las cafeterías
- El sector de los establecimientos de bebidas
- El sector de las colectividades

A continuación daremos algunas cifras significativas globales y las categorías de restaurantes y cafeterías para poner en contexto nuestro establecimiento y entender mejor la perspectiva del sector.

En el ejercicio del 2013 el conjunto del sector generó €120 miles de millones (incluyendo cafeterías, hoteles, restaurantes y bares), lo cual supone en torno al 7% del PIB nacional. Se trata de una cifra a tener muy en cuenta, dado que colabora en el empuje del crecimiento económico y de riqueza nacional. Esta industria empleó a 1,3M de personas en el país distribuidas (cantidad que destaca por ser aproximadamente un 25% del equivalente al número de parados en 2014) en un total de 295K establecimientos para la consecución de tal cifra.

Restaurantes

Definidos por la DIRCE (Directorio Central de Empresas) como las empresas que se dedican a la venta de comidas para el consumo en el local de la empresa o en medios de transporte y en puestos. Esta definición excluye a las máquinas de vending, los restaurantes dentro de hoteles y los servicios de catering.

AÑOS	NÚMERO	ÍNDICE	VARIACIÓN INTERANUAL (%)
1975	21.536	100	—
1980	27.381	127	4,9
1985	37.227	173	5,6
1990	50.055	232	5,8
1998	53.591	249	4,0
2000	55.238	256	1,3
2006	67.457	313	1,8
2007	69.298	322	2,7
2008	70.641	328	1,9
2009	71.442	332	1,1
2010	71.818	333	0,5
2011	72.527	337	1,0
2012	73.023	339	0,7

Tabla S1 – Evolución del Número de Restaurantes en España
Fuente: Secretaría General de Turismo y Directorio Central de Empresas

Como se puede apreciar en la tabla anterior, el sector tuvo un crecimiento de en torno al 5% en número de establecimientos hasta el 2000, momento en el que se desacelera totalmente.

En cuanto a distribución por geografías, según el censo del DIRCE, en 2012 se alcanzó un total de 73K locales de restaurantes, situándose la Comunidad de Madrid en tercer lugar con un 11% de ellos. Encabezaría la lista Cataluña con un 18,5% de los restaurantes nacionales, seguido de Valencia con un 13%. Es decir, casi el 50% de los restaurantes españoles se encuentran en estas 3 comunidades.

CC.AA.	2009	2010	2011	2012
Andalucía	9.743	9.532	9.759	9.769
Aragón	1.594	1.691	1.758	1.753
Asturias (Principado)	1.379	1.321	1.352	1.422
Baleares (Islas)	5.140	4.656	4.672	4.704
Canarias (Islas)	7.264	6.908	6.750	6.769
Cantabria	813	869	934	938
Castilla La Mancha	1.855	1.980	2.072	2.036
Castilla y León	2.464	2.727	2.813	2.813
Cataluña	12.206	13.428	13.427	13.500
Comunidad Valenciana	10.066	9.745	9.719	9.585
Extremadura	686	726	764	793
Galicia	4.111	3.917	3.959	3.949
Madrid (Comunidad)	7.663	7.796	7.976	8.085
Murcia (Región)	1.607	1.637	1.676	1.656
Navarra (Comunidad Foral)	698	680	668	715
País Vasco	3.661	3.735	3.710	4.008
Rioja (La)	358	375	394	399
Ceuta y Melilla	134	95	124	129
TOTAL	71.442	71.818	72.527	73.023

Tabla S2 – Evolución Número de Restaurantes Por Comunidad Autónoma
Fuente: Directorio Central de Empresas

Los restaurantes y cafeterías juntos representaron en 2013 un 34% de la producción hostelera con una cifra de negocio de €41 miles de millones, siendo el subsector con mayor representación dentro del hostelero.

Cafeterías y bares

La definición de estos establecimientos resulta difícil de acuñar puesto que las clasificaciones por autonomía han ido variando en el tiempo. Según la CNAE, estaría englobada en la categoría de **Restaurantes y puestos de comidas**, dentro de los **establecimientos de bebidas**:

“Esta clase comprende la prestación de servicios de comida a clientes, ya sea servicio de mesa o sirviéndose ellos mismos de un surtido de productos (autoservicio), bien consumiendo la comida en el mismo local, llevándosela o a domicilio. Se incluyen en este apartado las comidas preparadas y servidas para su consumo inmediato que se adquieren en vehículos con motor o en carritos sin motor.

Esta clase comprende las actividades de:

- *restaurantes – cafeterías;*
- *restaurantes de comida rápida;*
- *establecimientos que ofrecen comida para llevar;*
- *vendedores de helados en carrito;*
- *carritos ambulantes de comida;*
- *preparación de comida en puestos de mercadillo.*

Asimismo en la 5630 se incluyen los cafés: 56.30 Establecimientos de bebidas. Esta clase comprende la preparación y el servicio de bebidas para su consumo inmediato en el mismo local. Y comprende las actividades de:

- *Bares y tabernas, bares de copas, cervecerías, cafés, bares de zumos de frutas, vendedores ambulantes de bebidas.” – CNAE 2009*

Lo que es indudable es que configura una componente de gran importancia dentro de la hostelería dado su volumen y crecimiento como podemos ver en las siguientes tablas.

AÑOS	TOTAL	ÍNDICE	% VARIACIÓN MEDIA ANUAL
1975	4.945	100,00	-----
1980	6.487	131,18	5,57
1985	8.523	172,36	5,61
2000	12.800	258,85	8,47
2004	14.044	284,00	9,72
2007	15.624	315,96	11,25
2008	15.864	320,81	1,53
2009	16.491	333,49	3,52
2010	17.277	349,38	4,38
2011	17.675	357,43	2,31
2012	18.674	377,63	5,65

Tabla S3 – Evolución Número de Cafeterías y Bares En España

Fuente: Directorio Central de Empresas, Secretaría General de Turismo y Declaración CCAA

En cuanto a cafeterías, se observa como la desaceleración no llegó hasta el inicio de la crisis económica, manteniendo un crecimiento decidido hasta entonces. Esto se debe a que el músculo hostelero en España tiene un histórico crecimiento y es una atractiva inversión, y las cafeterías son negocios más fáciles y baratos de gestionar que opciones como hoteles o restaurantes.

CC.AA.	2009	2010	2011	2012
Andalucía	1.532	1.554	1.487	1.570
Aragón	531	569	563	620
Asturias (Principado)	524	573	545	586
Baleares (Islas)	2.361	2.478	2.659	2.864
Canarias (Islas)	4.346	4.568	4.543	4.797
Cantabria	363	376	371	360
Castilla La Mancha	455	473	485	512
Castilla y León	978	1.016	1.037	1.067
Cataluña *	0	0	0	0
Comunidad Valenciana	0	0	0	0
Extremadura	461	477	511	528
Galicia	1.512	1.531	1.566	1.581
Madrid (Comunidad)	2.292	2.531	2.715	2.919
Murcia (Región)	506	480	515	553
Navarra (Comunidad Foral)	96	94	96	101
País Vasco	486	508	525	554
Rioja (La)	48	49	57	60
TOTAL	16.491	17.277	17.675	18.672

Tabla S4 – Evolución Número de Número de Cafeterías y Bares Por Comunidad Autónoma

Fuente: Directorio Central de Empresas

En este caso, observamos que Cataluña y Valencia no tienen cifras y eso se debe a que estas comunidades incluyen sus cafeterías en el censo de restaurantes. Por este motivo sus cifras en restauración eran tan grandes. No obstante, Madrid vuelve a estar en el podio por número de locales, en este caso en segundo lugar con casi 3K.

Estos números parecen amenazadores por la elevada competencia, sin embargo, también es indicador de la salud del sector y de bajas barreras de entrada.

4.2 Estructura del Sector

Para entender el mercado de la restauración se debe observar la situación actual del mismo y, por lo tanto, se debe conocer los distintos tipos de restauración ya disponibles. Esto será útil además a la hora de clasificar el restaurante.

Realizaremos una clasificación genérica -de manera paralela e independiente a la descrita en la sección anterior, dado que algunas categorías caen sobre más de una de las mencionadas- de las diferentes categorías de restaurantes que considero existen en la actualidad: Estas 5 categorías de restaurante serían: el restaurante Premium o de tipo Gourmet, el restaurante informal y de ambiente familiar, el restaurante de comida rápida, bares y tabernas, y proveedores sociales y por contrato. Se debe tener en cuenta que esta clasificación no pretende ser un estándar pero sí servir de guía para posicionar el que más adelante será el negocio de BREAK. No utilizo la clasificación según la categoría de número de tenedores porque claramente nuestro local no pretende competir en ese ámbito y está muy posicionado en uno de los grupos.

Gourmet

El restaurante tipo gourmet se caracteriza por el excepcional trato a los clientes, la calidad de la comida, la cuidada decoración y el elevado coste. Este tipo de restaurantes se encuentra con frecuencia en hoteles, donde los costes de operación pueden quedar absorbidos dentro de un presupuesto general mayor.

Los precios son altos y el flujo de clientes bajo. Las comidas son generalmente eventos que pueden prolongarse durante varias horas y la localización del restaurante no es tan importante ya que los clientes no tendrán inconveniente en desviarse de sus rutas convencionales con tal de degustar la comida de semejante lugar.

El servicio está a cargo de personal cualificado y, generalmente, son además de excelentes en el arte de servir, muy sobresalientes en el arte de vender. Los expertos no recomiendan comenzar con un primer restaurante de este tipo por

ser de una complejidad superior, dada la mayor exigencia por parte de los clientes, y por tener unos elevadísimos costes.

Informal

En segundo lugar, analizaremos el restaurante mediano, informal y de ambiente familiar. Estos restaurantes se caracterizan por tener un coste no muy alto. El flujo de clientes será mayor que en la anterior categoría y estos buscan, no realizar un gran evento como en el caso anterior, pero sí un lugar donde comer de manera más dinámica, práctica y económica. Los principales consumidores serán por lo tanto personas que trabajan o viven en las cercanías de la localización del restaurante. La localización es, por lo tanto, muy importante para este tipo de restauración. Se puede llegar a depender de una manera considerable de los habitantes locales. Este tipo de restauración está en auge ya que sus consumidores han crecido en número gracias a los horarios más largos, que favorecen el comer fuera, el hecho de que marido y mujer trabajan y que en muchas ocasiones estas comidas son pagadas por la propia empresa del trabajador (tickets-restaurante como complemento retributivo). Los menús no son tan extensos como en el caso del restaurante fino, y la duración de las comidas no debe ser extremadamente larga para no reducir el volumen máximo posible de clientes. El reto consiste en descubrir la manera de distinguir el negocio de los de su misma localidad. Aquí es donde el diseño, el ambiente, la calidad de la comida y el servicio pueden jugar una baza importante. La personalidad y el trato del propietario o encargado es, además, un factor clave para el éxito de estos restaurantes.

Fast-food

En cuanto a los restaurantes de comida rápida, los costes laborales, de aprovisionamiento y de inmovilizado son mínimos. El reto de este tipo de restauración es atender al mayor número posible de clientes, y esto se refleja en: la decoración, en general formada por colores cálidos que invitan al cliente a marcharse antes; en los servicios, la comida se recoge en una barra para buscar posteriormente un lugar libre entre las mesas; la calidad de la comida, no invita a degustarla lentamente sino a comerla rápidamente, etc.

La especialización es muy importante, viéndose reducidas las opciones posibles del menú. Se busca el coste más bajo y, por lo tanto, también resulta interesante buscar sinergias entre las diferentes posibilidades del menú. Por ejemplo, en las ofertas del McDonald's las diferencias entre los ingredientes básicos de un producto a otro son mínimas. La comida rápida es, en su mayoría, un negocio que funciona por franquicias.

Un método por el cual aquél que quiera abrir un nuevo restaurante de una determinada marca debe cumplir todos los requisitos de ésta, hasta conseguir un calco del resto de restaurantes de la cadena, y pagar una comisión por la utilización de los métodos y del nombre de la empresa. El éxito dependerá en gran parte de la ubicación del restaurante, siendo necesarios lugares con alta

densidad de población que puedan proporcionar un flujo suficiente de clientes a estos locales.

Bares

Analizando los bares y tabernas, se trata de típicos lugares de encuentro para las personas de una determinada zona, sea por trabajo u ocio, donde en muchas ocasiones se ofrece un servicio de restauración. La comida es tradicional y bastante variada, encontrando muy a menudo un menú del día que los clientes pueden escoger si desean comer de manera más económica. El flujo de clientes es similar al de los restaurantes familiares y, en muchas ocasiones, el éxito de estos restaurantes depende del servicio que proporcionen.

Si los clientes están satisfechos con el trato que reciben el volumen de ventas puede ser elevado y estable. Estos restaurantes dependen mucho de la localización y de las costumbres de los habitantes o trabajadores de la zona.

Colectividades

Por último, Proveedores sociales y por contrato son los que forman parte de este grupo tanto los pequeños restaurantes localizados en hoteles, hospitales, empresas, colegios, etc., como los servicios de comida a domicilio que incluyen, no sólo la provisión de los alimentos, pero también todo lo necesario para organizar la comida: la vajilla, el servicio, etc.

Constituyen una parte muy importante del mundo de la restauración y cada vez son más numerosos los proveedores que ofrecen un servicio de comidas a domicilio.

Además de este eje de clasificación se puede encontrar otro que sería:

- Restaurantes temáticos.
- Restaurantes buffet.
- Restaurantes típicos de comida extranjera.
- Restaurantes de comida para llevar.

Cabe destacar que el sector entero estará afectado por varias normas regulatorias de la legislación. Especialmente las relacionadas con la conservación y manipulación de alimentos, licencias de operación, etc. Recogeremos la normativa en el capítulo de Plan de Operaciones y en los Anexos dado que es muy exhaustiva.

4.3 Tendencias

Abriremos la sección dando datos de la producción (en millones de euros) de los restaurantes y cafeterías en los años comprendidos entre 1999-2012 para dar una idea de la posible evolución futura y poder examinar las principales magnitudes.

AÑOS	PRODUCCIÓN RESTAURANTES	PRODUCCIÓN CAFETERÍAS	PRODUCCIÓN AGREGADA
1999	13.499	8.257	21.756
2000	14.243	8.835	23.078
2001	15.349	9.308	24.657
2002	16.510	10.713	27.223
2003	18.162	11.356	29.518
2004	19.997	12.285	32.282
2005	21.524	13.206	34.730
2006	23.100	14.236	37.336
2007	24.935	15.635	40.570
2008	25.957	16.276	42.233
2009	24.799	15.543	40.342
2010	23.805	14.923	38.728
2011	24.725	15.505	40.230
2012	24.852	15.583	40.435

Fuente: Elaboración propia según estimaciones basadas en la oferta existente

Tabla S5 – Evolución Número de Número de Restaurantes y Cafeterías de España
Fuente: Directorio Central de Empresas

Si estudiamos las variables de la producción, consumos intermedios, salarios de los empleados, el valor añadido bruto y los excedentes brutos de la explotación observamos que realizando regresiones con respecto a la evolución de los últimos años, las correlaciones son altas, teniendo una pendiente de proyección creciente en los próximos años. No obstante, la pendiente de los salarios medios es la más plana de todas, lo cual es preocupante debido a que se pretende aumentar el empleo pero con una remuneración mala. También preocupa la disminución de la productividad.



Figura S1 – Correlaciones Producción Consumo Intermedio.
Fuente: Encuesta de la Población Activa

En líneas generales, según datos de la EPA (Encuesta de la Población Activa) de 2014, el sector cerró el ejercicio con un crecimiento del empleo del 5,3% (70K más que en 2013), que contrasta con las caídas sufridas en los años anteriores. Siendo el subsector de la restauración el que disfrutó de un mayor incremento, en concreto del 6,1% (alcanzando a emplear a 1,08M de personas). Este crecimiento fue del 8,5% en el último trimestre del año, con lo que se estima un crecimiento estable en la recuperación económica tras el periodo de crisis.

Anualmente se abren alrededor de 45K nuevos establecimientos, sin embargo otros tantos se cierran, dejando el balance neto en números muy parecidos. Aún así, en los últimos años se están abriendo más locales de los que se cierran, lo que significa un crecimiento del sector, otra señal de que la crisis está comenzando a reducirse.

5

ESTRATEGIA & OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

5 ESTRATEGIA Y OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

5.1 Análisis de Oportunidad

Apostamos por la oferta de BREAK por entender que hay una necesidad de mercado no cubierta que se puede aprovechar. Como ya se mencionaba anteriormente, los estudiantes exigen poder comer comida de calidad y saludable a precios extremadamente competitivos. Además, quieren un lugar en el que poder tomar un descanso del estudio, entre clase y clase o incluso estudiar tranquilamente ahí en las horas sueltas. Actualmente las cafeterías y restaurantes universitarios no invitan a este tipo de deseos. Consideramos por tanto que esta combinación de servicios ocupará un segmento importante dado que los competidores no ofrecen lo mismo. Se prevé una aceptación positiva y relativamente rápida del negocio, y dados los competitivos precios, un gran volumen de número de ventas, lo que acelerará la rentabilidad de la inversión.

Este tipo de cafeterías, con la salvedad de mayor foco en el café y en la calidad más que en la competitividad de precios, ya existe en manera de franquicias en otros países con muy buena acogida. En el caso de Corea del Sur, podemos encontrar casos de éxito como A Twosome Place, Babeans Coffee, Tom Toms, Café in Bus, Caffè Benne, Angel-In-Us o Ediva Coffee esparcidas por todas las ciudades, no solo las grandes como Seúl o Busan sino incluso en las zonas rurales. BREAK quiere seguir un tipo de ambientación similar pero añadiendo la necesidad local de competir en precio y ofrecer un menú de comida decente además de sándwiches para llevar.

5.2 Misión, Visión y Valores

Misión

BREAK es una empresa del sector hostelero cuya misión es ofrecer los mejores servicios de restauración a sus clientes, apostando por la innovación, la creatividad y la calidad en sus servicios, generando valor añadido a largo plazo desde una gestión caracterizada por el fomento del crecimiento y la rentabilidad. BREAK busca ser tu elección para aprovechar tu tiempo.

Visión

Llegar a ser un referente nacional en el mercado de la hostelería y líder en el segmento de restaurantes universitarios, tratando de llegar a tener presencia como franquicia en las principales ciudades.

Valores y cultura corporativa

El conjunto de creencias, valores, costumbres y prácticas de un grupo de personas que forman una organización; apareció de forma casual en la literatura inglesa en los años 60, como sinónimo de “clima”, cabe destacar la gran influencia que sobre la cultura corporativa tiene el fundador, es decir, la empresa verá reflejada en ella la personalidad de su creador, aunque con el tiempo puede quedar oculta a causa de los cambios llevados a cabo por los grupos o subgrupos de personas que componen la organización. (Wikipedia)

En BREAK se plantean unos objetivos y valores corporativos, basándose en los 4 parámetros siguientes trataran de llegar a los valores corporativos y a una cultura corporativa que se explica en las siguientes líneas.

-CALIDAD: Máxima calidad y seguridad en los productos que se verifica a lo largo de todas las fases de selección de productos, desde los ingredientes hasta la preparación en el restaurante.

-SERVICIO: El cliente es siempre lo más importante y el objetivo es conseguir en todo momento el 100% de su satisfacción. La rapidez en el servicio, el trato amable y personal y la constante adaptación a los gustos del cliente son los medios para conseguirlo.

-LIMPIEZA: Los restaurantes BREAK prestan una atención permanente a la limpieza e higiene de sus instalaciones.

-VALOR: Es el concepto equivalente de la mejor relación calidad-precio.

Marcándose los objetivos descritos analizamos los valores de la empresa. Los valores corporativos de BREAK se fundamentan en unos valores que se manifiestan en cada actividad empresarial, tanto en el trabajo con los proveedores, como en el desarrollo profesional de los empleados o en la forma de contribuir a las comunidades donde opera. En BREAK, compartimos unos valores corporativos, que son aceptados y respetados por todos los empleados.

Los valores corporativos se centraran en:

-LA EXPERIENCIA DE LOS CLIENTES: Es el centro de todo. Ellos son la razón de nuestra existencia. Se muestra el aprecio ofreciendo los productos de la más alta calidad, con el mejor servicio, en un ambiente limpio y agradable y al mejor precio posible.

-GESTIÓN DE NEGOCIO DE FORMA ÉTICA: La integridad ética es esencial para el negocio. En BREAK se aplica tanto a la dirección como al negocio, altos estándares de imparcialidad, honestidad e integridad. Se asume la responsabilidad tanto a nivel individual como colectivamente.

-ESFUERZO DE MEJORA DE FORMA CONTINUA: Evolución e innovación constantes. Se trata de una empresa en continuo aprendizaje, con el fin de prever y responder a las necesidades cambiantes de clientes, empleados y de nuestro Sistema.

-TRABAJO EN EQUIPO: Integración en las diversas áreas de las personas, búsqueda de familiarización de los trabajadores. Llevar una buena relación con los trabajadores e inculcarles este valor hacia sus compañeros y ser un grupo de trabajo unido

-COMPROMISO: Ser constantes con nuestras labores, para tener el nivel de responsabilidad con lo que realicemos. Dedicar tiempo y comprometernos al crecimiento de la empresa.

5.3 Análisis DAFO

El análisis DAFO consiste en colocar resumidamente todas las amenazas y oportunidades que se han ido obteniendo en los apartados anteriores, y tratar de situarlos de forma matricial en la cual se observan fácilmente las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas.

Se trata de una forma complementaria de generar opciones estratégicas a partir de la posición actual de la empresa.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Márgenes muy ajustados y sensibles a cambios en el plan financiero - Falta de experiencia y “know-how” en el sector 	<ul style="list-style-type: none"> - Situación económica actual -Falta de experiencia y garantías a la hora de negociar con los diversos proveedores - Posible copia del concepto BREAK - Guerras de precios de establecimientos con más recursos
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Diferenciación de el concepto BREAK - Conocimiento de las redes sociales y las tendencias del sector de los estudiantes - Relación calidad precio - Terraza 	<ul style="list-style-type: none"> - Expansión geográfica a nivel nacional e internacional - Ampliación tanto de local como de oferta de productos - Área de implementación con importante densidad cultural y de diversas actividades - Ampliación de franja horaria para la oferta de cenas y de zona “chill out” - Incorporación de nuevos modelos de negocio como alquiler de zona para eventos

Tabla N1 – Análisis DAFO

5.3.1 Debilidades

El quipo de BREAK es consciente de que para la correcta implementación del plan de negocio es imprescindible conocer en detalle las debilidades para poder entenderlas y combatirlas. El propio concepto de BREAK requiere mantener unos márgenes muy ajustados y muy sensibles a posibles cambios tanto en los costes como en el volumen de negocio. Especialmente sensibles son los gastos de personal que de ajustarse de forma errónea podrían afectar notablemente a los márgenes de explotación. La falta de experiencia y “know how” del equipo en el sector supone también una importante debilidad debido al nivel de especialización que el sector requiere en los asuntos operativos. Ambas debilidades piensan paliarse con una buena planificación y implementación del plan financiero así como de una rápida adaptación al entorno y al sector.

5.3.2 Amenazas

La situación económica actual que ya hemos analizado anteriormente es una importante amenaza para la correcta implementación del plan de negocio. Sin embargo la diferenciación y los nuevos indicadores económicos más positivos disminuyen considerablemente dicha amenaza. La falta de experiencia mencionada anteriormente entre las debilidades junto con una inicial falta de garantías hasta que el modelo se muestre rentable podrían hacer las negociaciones con diversos proveedores más complicada. Por otra parte en el análisis de mercado hemos localizado establecimientos locales con más recursos que podrían comenzar una guerra de precios ante la que BREAK tendría una difícil adaptación. Por último si el concepto tiene buena acogida podría ser copiado por nuevos posibles competidores.

5.3.3 Fortalezas

La diferenciación del concepto BREAK con la oferta de un servicio diferente es la principal fortaleza en un sector de alta competitividad como es el de la restauración. En línea con el concepto del establecimiento, el importante nivel de conocimiento por parte de los socios fundadores de las redes sociales y las principales tendencias del público objetivo supone una ventaja para el desarrollo de la idea. Por último la increíble relación calidad precio ofertada junto con una infraestructura de calidad incluyendo una terraza adaptada para todo el año hacen de BREAK un concepto genuino con muchas posibilidades.

5.3.4 Oportunidades

La falta de un servicio con unas características tan específicas como BREAK genera una importante oportunidad para la expansión geográfica tanto a nivel nacional como internacional. Ante una respuesta con alta rentabilidad la

ampliación del establecimiento se muestra como una opción viable que se podría aprovechar de las economías de escala para generar unos márgenes mucho más amplios. Además la diferente acogida de los productos ofertados podría generar una ampliación de la carta que se plantea también como una buena oportunidad. La propia zona geográfica donde se implementa la idea tiene una alta densidad de actividades culturales y de ocio que se identifican con el concepto de BREAK. Dicho entorno geográfico genera una importante oportunidad para que a través de nuevos “*partners*” la comunicación del establecimiento tenga una cobertura más amplia. Por ultimo la incorporación de nuevos modelos de negocio como la idea de una zona “chill out” para relajarse a ultima hora y el alquiler del establecimiento para eventos culturales relacionados con los estudiantes podrían ser una importante fuente alternativa de ingresos.

6

PLAN DE MARKETING

SEGUNDA PARTE: VIABILIDAD COMERCIAL Y DESARROLLO DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA

6. PLAN DE MARKETING

6.1 Marketing Estratégico

6.1.1 Análisis de la Competencia

La competencia se define como una situación en la cual los agentes económicos tienen libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quien compran o adquieren estos bienes y servicios. En general esto se traduce por una situación en la cual para un bien determinado, existen una pluralidad de ofertantes y una pluralidad de demandantes.

En la actualidad podemos encontrar en el mercado varios productos similares al que pretendemos ofertar, realizando una rápida clasificación podemos diferenciar ver a nuestros competidores directos y extraer información de sus respectivos negocios para ver lo que oferta cada una de ellas.

- **Restaurantes / Bares internos del campus universitario.** Este sería el grupo formado por todos aquellos bares y restaurantes, así como negocios donde se ofrezca cualquier tipo de servicio hostelero en el campus internamente. Es decir aquellos negocios por convenio público que formen una plataforma representativa universitaria. En cada facultad de la UCM hay una cafetería con menús desde 4,20 € que incluyen primer plato, segundo plato y postre. También se venden bocadillos, sándwiches, tortillas de patata, pizzas, hamburguesas.... por 1,80 - 2,40 €. Otra opción son los socorridos platos combinados. En este apartado destacamos los servicios que ofrecen tanto la universidad Complutense, como la politécnica en varias de sus escuelas.

- **Franquicias / Fast Food.** Estos locales formarían el grupo de cualquier tipo de franquicia en los alrededores del campus, siendo de comida rápida o de cualquier tipo. Podemos analizarlos de la siguiente forma:

·*Burger King.* Ejemplo de franquicia centrada en hamburguesa y patatas como menú, como ventajas su precio y su servicio rápido, como desventajas su fama de comida insana. Nos afectaría en comidas y cenas.

·*Mc Donald's.* Es una de las franquicias en crecimiento con mayores beneficios a nivel mundial. En estos momentos muchos de sus locales en España se encuentran en entredicho ya que ofrecen una comida rápida y competitiva en precios, pero su calidad sigue siendo un problema. La filosofía de comida

saludable les deja en problemas ante una clientela de edades superiores, a nivel universitario sigue siendo captadora de clientes.

·*100 montaditos*. Actualmente tienen un crecimiento global muy alto por competitividad en precios, la calidad no es su punto fuerte y el servicio en algunos casos tardío. Nos afectaría en casi todas las franjas horarias.

·*Ginos*. Este tipo de franquicia ofrece una calidad y un servicio a la altura del cliente, el único problema equivaldría en precios altos. Nos afectará en cliente con capacidad económica, pero de manera esporádica.

·*Restaurantes Chinos*. Ofrecen algo distinto en cuanto a tipo de comida, precio, pero no están a la altura en calidad y servicio. Son restaurantes que nos quitarán clientes esporádicamente, no ofrecen menús distintos, ni gran variedad.

·*Domino's Pizza / Telepizza*. Son diferentes cadenas de Pizza rápida y a domicilio, de calidad media-alta, que actualmente se ha posicionado en el mercado con precios muy competitivos, sus desventajas son el servicio y decoración de los locales, ya que son de franquicia y poco cuidada. Típico lugar de paso, o de comidas esporádicas no de clientes habituales, ya que su gama de productos no es para crear una fidelidad con el negocio.



Figura M1 – Análisis de la Competencia – Fast Food
Fuente: Google Maps

·*Kebab*. Son restaurantes que ofrecen una comida distinta, que gusta, pero que en cuanto a nivel de calidad, decoración y nivel de salubridad están por debajo. Es una comida esporádica y sin posibilidad de fidelización diaria.

·*Wok*. Red de cadenas en crecimiento donde ofrece una multitud muy amplia de productos, tanto de tipo asiático como español. Su desventaja con

respecto a nosotros es la calidad principalmente, pero su ventaja es la amplia gama y un servicio total.

- **Bares / tabernas.** Fuera del campus universitario hay muchos restaurantes con ofertas de menús diarios 4,81 - 7,21€. Si lo que se prefiere es la comida rápida hay multitud de pizzerías, hamburgueserías, bocadillerías, etc. donde se come por 3 - 4,80 €. Este tipo de bares es el que más clientes nos puede quitar, son ese tipo de bares económicos con comida más elaborada que en los fast food, y que tratan de aumentar su mercado con precios bajos, su hándicap negativo es la calidad, el servicio y la decoración de los locales, que nos hacen diferenciarnos a nosotros.

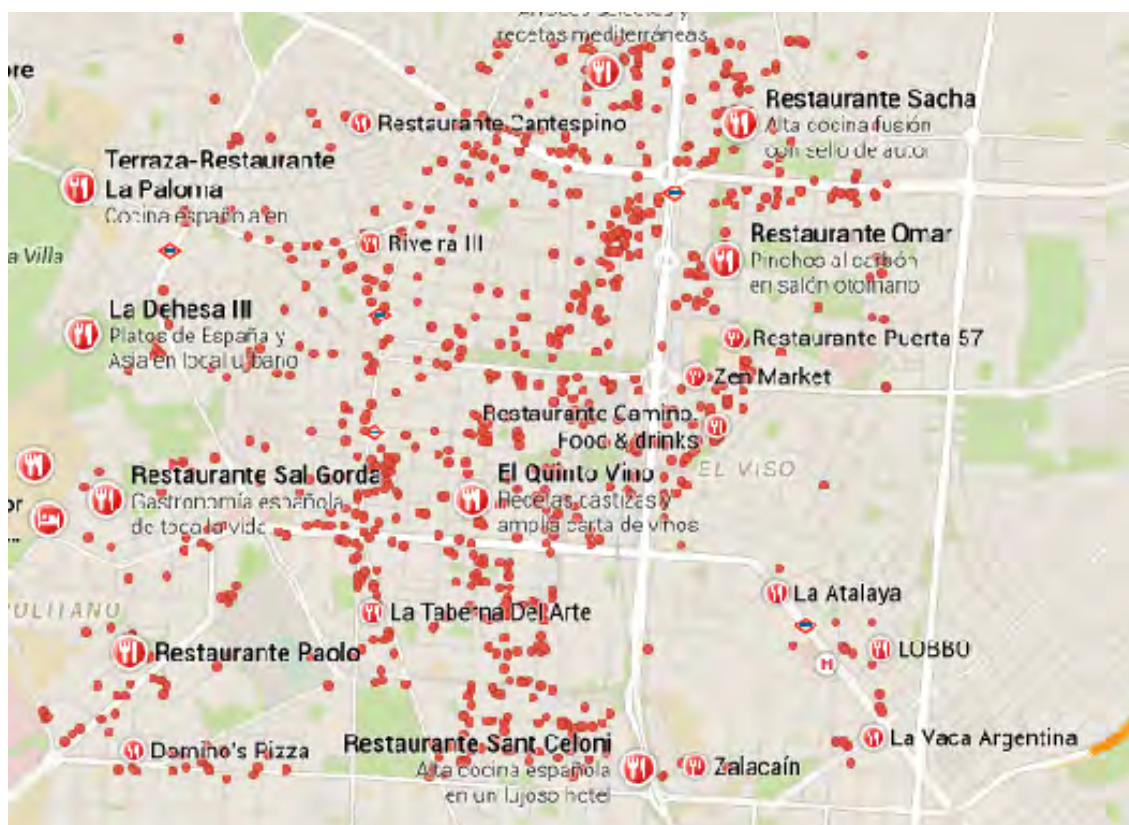


Figura M2 – Análisis de la Competencia – Bares, tabernas.
Fuente: Google Maps

Para concluir el análisis de la competencia, en esta imagen podemos ver de manera resumida la cantidad de restaurantes que se sitúan en la zona, muchos de ellos analizados como competencia. Como se puede observar tendremos una competencia alta en la zona, ya que es una zona altamente poblada y de saturación, por lo tanto deberemos situarnos aquí para encontrar esa cantidad de público, pero importante desde el primer día conseguir esa

marca y esa diferenciación que atraiga a una alta cantidad de clientes acostumbrada siempre a una rutina alimenticia.

Cabe destacar a modo de conclusión, que muchos de estos competidores tienen *take-away* o la posibilidad de llevarlo a domicilio. Estos son servicios que le dan valor y diferenciación a muchas de nuestras competencias. Sobre todo son servicios que muchos de los clientes utilizarán si tienen prisa, tiempo justo. Pero nosotros en un futuro podremos adaptarnos a esta situación, sí que procederemos a incluir entre nuestros servicios, el *take-away*, ya que en una ciudad como Madrid esto ya está de manera estándar en casi todos los negocios de hostelería y franquicias.

6.1.1.1 Competidores Potenciales

El restaurante estará localizado en la ciudad universitaria de Madrid, por ello el estudio estará principalmente centrado en la población madrileña.

El objetivo de este apartado es la evaluación de la oferta existente a día de hoy en el mercado y la búsqueda de un posible hueco en el mismo. Como se verá más adelante, la tipología de los restaurantes puede variar mucho de una zona a otra, y esto da un indicio también de las costumbres que tienen las personas que viven allí.

En primer lugar se presentan los datos estadísticos del sector hostelería en la Comunidad de Madrid para empezar con una visión global.

Empleo medio por establecimiento	4,3
Antigüedad media de los establecimientos (años)	11,6
Producción / Empleo total (miles €)	51,9
Consumos intermedios / Producción (%)	61,8
Valor Añadido Bruto / Empleo total (miles €)	19,8
Remuneración asalariados / Empleo asalariado (miles €)	20,4
Remuneración asalariados / Valor Añadido Bruto (%)	80,8
Excedente Bruto / Empleo total (miles €)	3,8

Tabla M1 – Datos Estadísticos Sector Hostelería Madrid
Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Para la tabla anterior, el sector hostelería incluye: hoteles, camping y otros tipos de hospedaje de corta duración, restaurantes, establecimientos de bebidas, comedores colectivos y provisión de comidas preparadas.

Entre los datos más relevantes, cabe destacar el sueldo medio por trabajador, que ronda los veinte mil euros anuales, y que la antigüedad media por establecimiento es de 11,6 años.

La tendencia actual del sector hostelería es a la baja, debido a la coyuntura económica actual. La innovación decae junto con el empleo y los precios. Las inversiones se van a reducir y la subcontratación aumentará de manera significativa. Sin embargo, del sector hostelería, el segmento más castigado es el hotelero ya que en la Comunidad de Madrid depende mucho de los viajes de negocios, los cuales se han reducido drásticamente. El segmento de la restauración se mantiene, de momento, más estable.

La conclusión del estudio de la rivalidad interna sería la siguiente:

El negocio de la restauración no está compuesto por establecimientos muy antiguos, ya que la media de edad del negocio es de once años y medio. Esto se debe en gran parte a que se trata, en general, de empresas pequeñas sin un gran músculo financiero que las soporte y, por lo tanto, con un índice de mortandad bastante alto. El rango de actuación de estos locales, excepto para los restaurantes más célebres, es bastante pequeño. Por lo tanto, la competencia está muy segmentada y está formada generalmente por pequeños negocios que carecen de la capacidad para dificultar la actividad de manera agresiva a sus competidores. Resulta fundamental adquirir un aspecto diferenciador para abrirse paso y tener una cuota relativa relevante en el mercado, pero la rivalidad interna del sector no es agresiva.

En el mundo universitario encontramos una rivalidad interna en bares y restaurantes de comida rápida, en bares y restaurantes de comida para llevar y en algún caso bar de comida saludable. Existe entre los competidores internos cierta estabilidad como bar universitario que sirve menús típicos estandarizados, bocadillos o comidas rápidas para jóvenes universitarios. Por lo tanto nos diferenciaríamos totalmente de nuestros competidores internos al ofrecer un tipo de bar- restaurante con otro tipo de servicios que actualmente no existen en los campus universitarios.

6.1.2 Determinación de la Demanda Potencial

En este apartado analizaremos las tendencias de los clientes en cuanto al gasto medio, el grado de satisfacción y la frecuencia.



Figura M3 – Grado de Satisfacción de la Oferta Actual
Fuente: Encuestas al segmento objetivo. (Muestra: 60 entrevistados)

En cuanto al grado de satisfacción o de cambio por parte de la clientela podemos observar el siguiente gráfico. El cliente universitario cree en su mayoría que los servicios son insuficientes, están descontentos con el grado de satisfacción actual y desean aumentar sus servicios. Entre estos clientes potenciales encontramos los descritos anteriormente.

En cuanto al gasto medio como podemos observar en la siguiente imagen, un universitario de gasto diario esta entre 1-5 € en horas de desayuno y almuerzo, entre 10-15€ si añadimos la comida, y los 20 euros pocos clientes los rozan en el ámbito universitario.

Luego la tendencia en este aspecto es a número máximo de clientes ya que cada uno tendrá un gasto medio de 8-12 €.

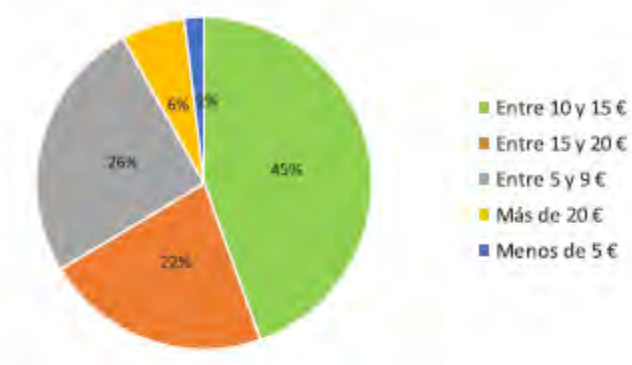


Figura M4 – Gasto Medio al Comer Fuera
Fuente: Encuestas al segmento objetivo. (Muestra: 60 entrevistados)

Por último si analizamos la frecuencia de visitas durante el día observamos el siguiente gráfico.



Figura M5 – Distribución Media de Compras en Cafetería a lo largo del día
Fuente: Encuestas al segmento objetivo. (Muestra: 60 entrevistados)

Por lo tanto el cliente que nos visite durante la comida será el que mayor tendencia tenga a venir a nuestro local, el almuerzo deberemos también tenerlo en cuenta como el momento del día con más tendencia y analizar la rentabilidad de las cenas.

6.2 Marketing Operativo (4 P's del Marketing Mix)

El marketing mix es uno de los elementos clásicos del marketing. Es un elemento creado en 1960 el cual engloba los cuatro componentes básicos: Producto, Precio, Distribución (del inglés *Placement*) y Publicidad. Las variables del cuatro. Las 4 P del mercadeo (marketing mix en la Empresa) pueden considerarse como las variables de marketing tradicionales con las que cuenta una empresa para lograr cumplir sus diferentes objetivos comerciales. Es totalmente necesario que las variables se combinen con total coherencia y trabajen conjuntamente.



Figura M6 – Las 4 P's del Marketing Mix

6.2.1 Producto y Servicio

El producto es la variable por excelencia del marketing mix ya que engloba tanto a los bienes como a los servicios que comercializa una empresa. Es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores. (Roberto Espinosa)

Evidentemente, para un restaurante que entra en el mercado, es esencial caracterizarse por los productos que va a ofrecer a sus clientes, por lo tanto vamos a caracterizarnos por distintos menús que va a ofrecer nuestro restaurante.

El menú es el plan de operaciones que utiliza el restaurante para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, y el éxito del negocio solo se alcanzará si se consigue dicha satisfacción. Además, sostienen, que los deseos y expectativas de los clientes deben dominar en la planificación y desarrollo del menú (Chon y T. Sparrowe (2001)).

Así nace la idea en BREAK, ofrecer distintos tipos de menús según la hora del día en el que se encuentre nuestra clientela, y poder acercarnos a las necesidades por franjas horarias.

En BREAK se pretende llegar a un cliente que se preocupa por su alimentación, pero teniendo presente que incluso la persona más exigente con su alimentación, quiere darse caprichos cuando sale a comer fuera.

A continuación mostramos la carta de BREAK:

MENÚ	DESCRIPCIÓN
MENU DESAYUNO	<ul style="list-style-type: none"> · Café, Cola-Cao o Infusión · Tostada o Bollería · Zumo de Naranja Natural
MENU ALMUERZO	<ul style="list-style-type: none"> · Hamburguesa de la Carta / Sándwich Premium · Agua / Refresco / Cerveza Nicolasa
MENU COMIDA	<ul style="list-style-type: none"> · Hamburguesa de la Carta / Sándwich Premium · Ensalada · Agua / Refresco / Cerveza Nicolasa
MENU ENSALADA	<ul style="list-style-type: none"> · Ensalada · Agua / Refresco / Cerveza Nicolasa

Tabla M2 –Menú

Además, contaremos con variedad en los productos que componen la carta. Tendremos 3 opciones para cada uno de los platos. Es decir, tres hamburguesas a elegir, tres sándwiches y tres ensaladas. De esta manera cada cliente se podrá confeccionar su propio menú.

Creemos firmemente que tres de cada es la cantidad de opciones idónea no solo porque nos permita tener una carta suficientemente sencilla a la par que sofisticada de cara al cliente, sino porque de esta manera podremos especializarnos en un número relativamente pequeño de opciones y alcanzar mucha más calidad en la entrega.

A continuación se describirán brevemente las 9 opciones (cuya selección y cantidad de ingredientes ha sido pensada estratégicamente bajo el punto de vista de atracción de público por los resultados de las encuestas y bajo el punto de vista operativo para poder conseguir un nivel de costes idéntico por opción).

HAMBURGUESAS

- *La de Pollo*: Hamburguesa de pollo de corral en bollo de pan de centeno, auténtico guacamole, canónigos y salsa de mostaza y miel.
- *Break Burger*: Hamburguesa de ternera gallega con tomate, berros, bacon crujiente, cebolla roja, huevo, queso cheddar y salsa BBQ.
- *La Rápida*: Hamburguesa de ternera gallega en bollo de pan de espelta con tomate y berros.

SANDWICHES

- *Lomo*: Bollo de pan rústico con deliciosos filetes de lomo ibérico a la plancha, rúcula y queso cheddar.
- *Vegetal*: Bollo de pan con huevo, espárrago blanco, cebolla roja, hojas de espinaca, tomates cherry, atún claro y mayonesa.
- *El de Pollo*: Bollo de pan con succulenta pechuga de pollo, auténtico guacamole, canónigos y salsa mostaza y miel

ENSALADA

- *César*: Crujiente pechuga de pollo sobre mezcla de hojas verdes en salsa César, virutas de bacon crujiente y crocante de pan de centeno.
- *Verde*: Mezcla de hojas verdes frescas con un abanico de aguacate, zanahoria, pipas de girasol y almendras.
- *Pollo*: Jugosa pechuga de pollo sobre cama de mezcla de hojas verdes, pipas de calabaza y vinagreta de mostaza y miel.

6.2.2 Fijación del Precio

El precio es la variable del marketing mix por la cual entran los ingresos de una empresa. En última instancia es el consumidor quien dictaminará si hemos fijado correctamente el precio, puesto que comparará el valor recibido del producto adquirido, frente al precio que ha desembolsado por él. Establecer correctamente nuestra estrategia de precios no es tarea fácil y tal y como se ha comentado anteriormente, todas las variables, incluido el precio tienen que trabajar conjuntamente y con total coherencia.

En BREAK se pretende ofrecer platos saludables, de calidad y originales asequibles a todos los bolsillos. Es por eso que estableceremos un nivel de precios medio-bajo, similar a los restaurantes cercanos al nuestro.

Queremos que el local se de a conocer y que destaque, no por su precio, sino por la originalidad y calidad de su oferta. Como ya hemos dicho, queremos

que en la mente del cliente quede reflejada la imagen de un restaurante original, y de calidad.

El precio no debe constituir una barrera de entrada para el cliente, por eso, estableciendo precios parecidos a la competencia, el cliente tendrá la misma probabilidad de entrar en nuestro local que en el de la competencia.

Fijándonos en nuestros competidores y haciendo caso de las encuestas realizadas, observamos que en cada facultad de la UCM hay una cafetería con menús desde €4,20, que incluyen primer plato, segundo plato y postre. También se venden bocadillos, sándwiches, tortillas de patata, pizzas, hamburguesas, etc. en torno a los €1,80 - €2,40. Otra opción son los socorridos platos combinados. Fuera del campus universitario hay muchos restaurantes con ofertas de menús diarios €4,81 - €7,21. Si lo que se prefiere es la comida rápida hay multitud de pizzerías, hamburgueserías, bocadillerías, etc. donde se come por €3,00 - €4,80.

En la figura M2 se observan los menús ofertados en nuestra carta y su precio respectivo además del cuidado diseño gráfico en su elaboración.



Figura M7 –Diseño Menú con Precios con IVA

6.2.3 Punto de Venta

En este punto se analizan tanto los canales de venta como las formas de comercialización del concepto BREAK. Además, hablaremos también del almacenamiento y de los puntos de venta.

Con la distribución ponemos a disposición de nuestros clientes nuestro producto o servicio. Uno de los aspectos más importantes de la distribución son los canales por los que se va a realizar.

En el caso de BREAK los principales canales que utilizaremos incluyen principalmente la venta directa en el propio establecimiento y la comercialización online.

El canal de venta directa se basará principalmente en el establecimiento a través del cual se ofrecerán los productos con la experiencia de servicio integrada. El canal online se basará en una comunicación activa a través de tanto la web como las redes sociales. Se habilitará la opción de generar un pedido para la recogida a través de un código QR en línea con la imagen innovadora de BREAK.

A largo plazo y en línea con lo que hemos analizado durante todo el plan, la idea de expansión y crecimiento es en la que fundamentamos el proyecto y por tanto queremos llegar a conseguir franquicias (Es un contrato mediante el cual un franquiciador cede al franquiciado la licencia de uso de una marca, un tipo de decoración, la forma de hacer negocios (know-how) a cambio de una tarifa periódica o canon), que permiten establecer un sistema de distribución compartido sin necesidad de invertir en establecer una red de distribución propia.

6.2.4 Promoción

La política de comunicación es la herramienta estratégica del marketing mix usada para persuadir la compra del consumidor y comunicarnos con él. A través de la comunicación integral estaremos ofreciendo al público la imagen que queremos que tenga nuestro negocio, y de esta forma posicionarnos de manera más competitiva en el mercado. (García Martínez, J. C. (2010))

Gracias a la comunicación las empresas pueden dar a conocer, como sus productos pueden satisfacer las necesidades de su público objetivo.

En el proyecto analizado, por ser una empresa recién creada y con pocos recursos, intentaremos optimizar al máximo los resultados de las campañas de comunicación. La propia estrategia de comunicación se basará principalmente en una promoción a través de las redes sociales y la web además de una comunicación más directa a través de PLV (publicidad en el lugar de venta) y de campañas de comunicación a nivel local a través de folletos y eventos.

Además se pretende desarrollar el denominado "marketing de guerrillas". Este tipo de marketing se caracteriza por utilizar métodos poco convencionales que sorprendan al público objetivo en sus actividades cotidianas y de esta manera alcanzar los objetivos de marketing planteados, mediante estrategias alternativas cargadas de creatividad pero con pocos recursos.

En este tipo de marketing la especialización es esencial, por tanto esta será la mejor opción. En nuestro caso, es clave la búsqueda de especializarnos en un cliente que busca algo distinto a lo habitual, un cliente que busca un servicio y una calidad que les diferencie dentro de las instalaciones universitarias.

Para desarrollar correctamente esta estrategia deberemos focalizarnos en nuestro segmento de clientes objetivo, apostar por la creatividad y la audacia antes que en el capital, y combinar diferentes canales de comunicación. Por supuesto, será imprescindible controlar en cada momento la efectividad de nuestras actuaciones.

6.3 Plan de Acciones de Marketing y Presupuesto Anual

En la previsión de los costes de explotación, hemos considerado que la cuenta de publicidad y relaciones públicas, tenga un gasto anual de 4.000 euros para desarrollar la política de comunicación de BREAK. Esta cuenta viene desglosada en el cuadro siguiente:

TIPO	CANTIDAD	COSTE UNITARIO	COSTE ANUAL
1-Folletos	30.000	0,05 €	1.500 €
2-Campaña de Google Adwords	1	1.000 €	1.000 €
3-Campañas en redes sociales	50	10 €	500 €
4-Campañas marketing de guerrillas	1	800 €	800 €
5- Mantenimiento de la Web	4	50 €	200 €

Total presupuesto de Comunicación (Anual) 4.000 €

Tabla M3 – Presupuesto Anual de Marketing Año 1

Analizando la tabla vamos a buscar dos vías de comunicación totales, la primera serán campañas semanales en redes sociales, lo que la actualidad demanda, y campañas diarias en las mismas donde colocaremos el menú diario y haremos referencia diariamente a nuestro local. En segundo lugar ya que las tecnologías actuales son vitales, haremos referencia a nuestra web diariamente, con actualización de promociones y novedades.

En referencia a las redes sociales, se desea crear un vínculo donde el cliente obtendrá red wifi gratuita con acceso desde su red social, con esto queremos que en la red social aparezca que a clicado en nuestro local y por tanto a sus amigos o conocidos les aparecerá, tratando de expandirnos a raíz de nuestros propios clientes, ofreciendo un servicio a cambio de un clic en nuestra red social que hará que lleguemos a clientes que no podríamos llegar de otra manera. Además a través de las redes sociales se sortearan códigos QR por

valor de una comida para generar más atracción e impacto y así aprovecharse de un posicionamiento innovador y tecnológico.

Nuestra imagen corporativa a su vez realizara campañas de folletos tanto en la universidad como en el área de cobertura de la implementación (zona de Moncloa y Ciudad Universitaria llegando a captar clientes incluso de la zona más céntrica de la Gran Vía) 4/5 veces anualmente, donde se repartirán folletos y se informara a los usuarios mediante mensajes que se identifiquen con el perfil del publico objetivo y mediante pruebas gratuitas de los productos estrella de nuestro establecimiento. Además de los folletos se pretende realizar eventos con un alto nivel cultural en línea con las tendencias del público objetivo.

En cuanto a la web, La frase “todo negocio que no se encuentre en internet es porque no existe” comienza a ser una realidad. Por ello se considera indispensable la creación, expansión y actualización de una página web.

El objetivo de la página web es el de facilitar a los clientes el acceso a información como la carta, las características esenciales del restaurante, los servicios que ofrece e intentar transmitir el espíritu de innovación inherente en esta empresa. Además la Web planea incluir estrategias de marketing 2.0 en las que el cliente puede generar pedidos para recoger o reservar zona previo pago y estrategias de marketing 3.0 en las que los clientes podrán hacer sugerencias sobre nuevos productos para incluir en la carta o incluso cambios en la propia distribución del local. Si dichas sugerencias tienen buena acogida en las redes sociales los productos y servicios se incluirán. De esta forma BREAK lleva el concepto de la restauración a un nivel aún desconocido en el sector en el que los propios clientes son capaces de formar parte de la toma de decisiones de la compañía y crear productos a su propia medida.

Para dar soporte a la web y al impacto de las redes sociales los socios fundadores están especializados en el uso de Google Adwords como herramienta para optimizar los resultados de búsqueda de nuestro producto. A través de una inicial agresiva campaña que busca la selección de las palabras más eficientes y una apuesta monetaria importante por ellas pretendemos lograr que cada persona que esté interesada en un negocio como el nuestro sea capaz de encontrarnos de forma fácil y rápida.

Sin embargo, en la comunicación online no se debe dar demasiada información. La curiosidad debe ser un factor con el que se pueda jugar para atraer a los clientes. Además, se deben gestionar muy bien las expectativas de los clientes ya que la satisfacción está fuertemente ligada a lo que esperan obtener. Si se sorprende a un cliente con un gran servicio cuando esperaba algo habitual, su satisfacción será muy alta. Por el contrario, si se crea una gran expectativa sobre un gran servicio y se le ofrece un buen servicio, el cliente será bastante más crítico aunque también quede satisfecho. Por lo tanto se debe controlar la expectativa de los clientes para no decepcionarles, teniendo en cuenta también que creando expectativas es como se consiguen

clientes. Este es el gran reto de la innovación al que se debe enfrentar día a día.

En conclusión, se debe cuidar este canal de información tan potente, poniendo mucha atención a la información que en él se deposita. La página web constituirá un apoyo, pero no será la principal vía de promoción del restaurante.

A medio plazo se pretende ir reduciendo el presupuesto destinado a las campañas de marketing ya que las actualmente diseñadas tienen como objetivo generar un marketing que se sostiene solo con el propio boca a oreja a través de las redes sociales. Una vez que las campañas de marketing están implementadas es la calidad de un buen servicio lo que mantiene la propia campaña de comunicación activa a través de la gente.

7

PLAN DE OPERACIONES

7. PLAN DE OPERACIONES

En este capítulo procederemos a explicar los detalles del plan de operaciones y sus distintos aspectos con especial atención a los procesos de la cadena de valor.

Algunas de las variables que afectarán al dimensionamiento de los procesos son los horarios, turnos, capacidad y el menú a ofrecer.

7.1 Horario

El horario de apertura del local será de lunes a jueves de 8:00 a 20:00, viernes de 8:00 a 21:00 y sábados de 11:00 a 21:00 horas.

Además, después de estudiar la posibilidad de permanecer abiertos en verano, hemos concluido por el estudio de mercado y las encuestas realizadas que la demanda en verano no sería suficiente así que permaneceremos cerrados los meses de julio y agosto debido a la estacionalidad.

7.2 Procesos

Los procesos de un restaurante son la parte operacional más crítica del mismo. En nuestro caso distinguiremos entre 3 categorías de procesos principales.

El primero de ellos es todo lo relacionado con el **Servicio al Cliente**. Estos procesos engloban desde el momento del pedido, tanto de menú como de elementos individuales y bebida, la preparación de los platos, el servicio en mesa y el uso de nuestras instalaciones. Todo esto tendrá los puntos de vista del *cliente*, el del *cocinero* y el del *camarero*. En cada uno de los casos el flujo será distinto.

Las otras 2 categorías son menos desglosables en sí y se tratan del **Mantenimiento y Limpieza** del local, maquinaria, mobiliario y almacén y de la **Gestión de Inventario**.

7.2.1 Cadena de Valor

La cadena de valor está compuesta por el conjunto de actividades que realiza una empresa de un determinado sector para poder dar un producto o servicio de valor añadido al mercado. El concepto está basado en partir los procesos de una empresa en diferentes categorías relacionadas entre sí mediante inputs y outputs. – Michael Porter, Ventaja Competitiva

La cadena de valor distinguirá entre dos tipos de actividades, las primarias o “core” y las secundarias o de apoyo. La idea es que el valor del producto o servicio ofrecido tiene el valor del conjunto de todas las actividades necesarias para su consecución más el margen de beneficio que incluimos para el negocio.

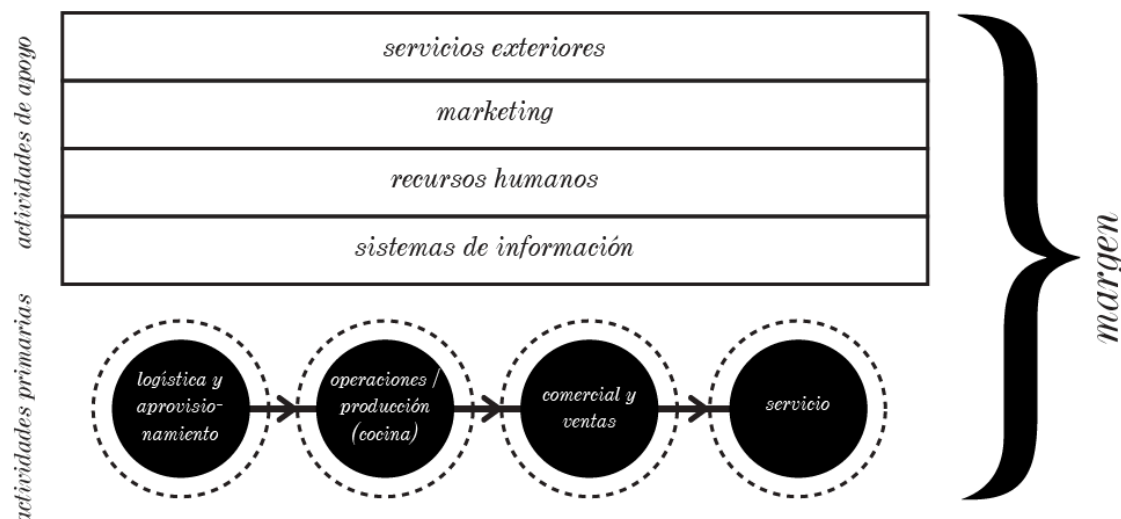


Figura O1 – Cadena de Valor

Las actividades detalladas en la imagen anterior son las propias de un restaurante y a continuación describiremos las primarias:

Logística y Aprovisionamiento:

En el caso de un restaurante, esta primera etapa tiene una doble función. Por un lado el contacto y recogida de la materia prima con los proveedores. En nuestro caso no supone gran problema ya que nuestro proveedor principal será Makro, y al estar de camino entre el hogar del encargado del local y el establecimiento, la compra de mercaderías nunca nos incluirá un coste de aprovisionamiento. Siendo de este modo la reposición del almacén a primera hora de la mañana al comienzo de cada semana al llegar el encargado al local.

Por el otro lado está el almacenamiento de las existencias en sus debidas condiciones de presión y temperatura y estar pendiente de que ninguna se deteriore. Tratándose de alimentos para manipulación, esta parte es vital para el negocio y necesitará una revisión diaria para actualizar el sistema y comprobar que nunca entramos en rotura de stock y reponer cuando se empiece a tocar el stock de seguridad. El stock de seguridad tendrá que ser rotativo precisamente para evitar la perjudicación de ningún ingrediente, asegurando la máxima calidad y frescura de los elementos comprados. Es por eso que el stock de seguridad será el equivalente a las materias primas necesarias para operar durante una semana. Esto nos protegerá por un lado ante aumentos imprevisibles de demanda y ante indisponibilidades de determinados recursos en nuestro proveedor local.

El software de almacén tendrá toda la información de los ingredientes comprados; la fecha de compra, la cantidad, la fecha de caducidad, y el uso diario de cada una. De esta manera, será capaz de anticiparse y avisarnos cuando detecte que el stock de seguridad de cada material está cerca de ser utilizado, o cualquier otra irregularidad. Esto nos hará capaces de hacer previsiones de demanda más ajustadas y monitorizar la evolución de compras y la utilización de las mismas, dotando de datos para la mejora continua de la gestión del proceso de aprovisionamiento.

Se seguirá el esquema FIFO (*first in, first out*) en cocina para asegurar como ya decíamos antes que el producto utilizado pasa el menor tiempo posible en almacén y por tanto conserva sus cualidades únicas. Además, las cámaras frigoríficas y estanterías estarán perfectamente organizadas por producto y fecha de compra, todo con su debido sello del registro sanitario.

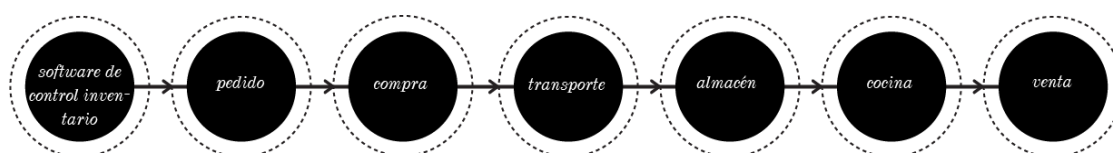


Figura O2 – Procesos de Logística y Aprovisionamiento

Producción:

Los cocineros desempeñarán otra de las etapas vitales para el negocio: la elaboración de los platos.

A primeras horas de la mañana, en las que se trata de la hora punta para los camareros que estarán atendiendo la demanda de cafés y desayunos, los cocineros se encargarán de preparar todos los ingredientes para el resto del día para que una vez se reciba el pedido solo tengan que cocinar y montar los platos. Es decir, en estas primeras horas se dedicarán a cortar todas las verduras, preparar los panes, descongelar la materia prima necesaria para el día, y poner a punto las máquinas necesarias.

Al tratarse de recetas sencillas de hamburguesas, sándwiches y ensaladas, no incluiremos ni en los anexos el modo de preparación, pero en el apartado de ERP si se explican los ingredientes de los que se compone cada una de las 9 opciones (3 por cada plato).



Figura O3 –Procesos de Producción

Ventas:

Dado el posicionamiento de restaurante que pretendemos tener, no se permitirán reservas salvo excepcionales eventos, por lo tanto se carecerá de un sistema de reservas ni en papel ni informatizado.

El sistema funciona de forma parecida al de otras cadenas, pero con la última milla de servicio de camarero, lo cual ahorra tiempo y recursos. Es decir, en cliente llegará y podrá pedir su menú en barra después de consultarlo ahí mismo o en la mesa que elija. Sin embargo, una vez realizado el pedido y el pago en caja, se genera un *ticket* en pantalla para cocina (la comanda) y uno para el camarero (con asignación inteligente del mismo).

Habiendo pagado ya el cliente y sin tener que esperar a ser atendido por un camarero, la efectividad de tiempos se optimiza (reduciendo el tiempo de camarero prácticamente a la mitad y casi doblando la rotación de clientes), sin embargo no se pierde el trato personalizado de camarero que llevará a la mesa el pedido y recogerá los platos al terminar.

Otra ventaja de este sistema es el que evitamos el uso del papel es que los pedidos realizados en caja tienen comunicación directa con el software de almacén que actualiza la utilización de recursos y por tanto el estado de inventario.

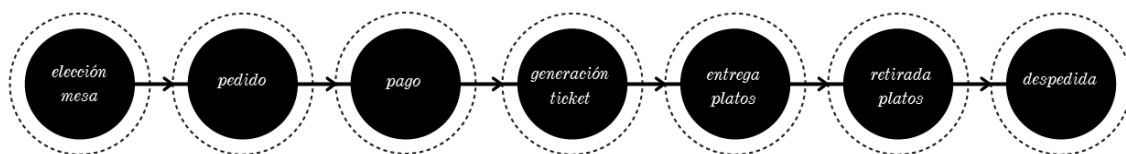


Figura O3 –Procesos de Ventas

7.2.2 Diagramas de Procesos

A continuación mostraremos los flujos de procesos seguidos por los distintos interlocutores en el proceso principal de **Servicio al Cliente** ya que el mantenimiento y limpieza de los distintos elementos del negocio se realizará al finalizar el servicio de cada día y en momentos de inactividad con bajo tráfico de clientes si fuese necesario.

Por otro lado, la gestión del inventario se realizará mediante el software de almacén actualizado día a día. Será una parte vital el plan de compras y el contacto con los proveedores.

Hay que notar que cada proceso del nivel 0, el nivel más alto se codificará con una letra. Que para identificar los procesos del nivel 1 se adiciona un número que irá de 5 en 5 para así no afectar a posibles re-codificaciones de los procesos (como la adición de actividades entre medias). Cada proceso de nivel 1 se dividirá a su vez en subprocesos de nivel 2 y para identificarlos se adicionan otros dos números más que también irán en saltos de 5.

Como vemos, en el proceso aparecerán distintos símbolos. Cada uno representa una acción distinta:

- *Rectángulos Apilados*: Indica un macro proceso o conjunto de acciones que están ocurriendo en el proceso. Fundamentalmente se utilizará para indicar que hay niveles inferiores de descomposición.
- *Rectángulos Simples*: Indican actividades
- *Rectángulos Redondeados*: Indican el inicio o el fin del proceso.
- *Círculo*: Indica tiempos de espera
- *Rombo*: Indica decisión, es decir, la bifurcación de un proceso en distintas direcciones.
- *Flecha*: Indica la dirección del flujo.

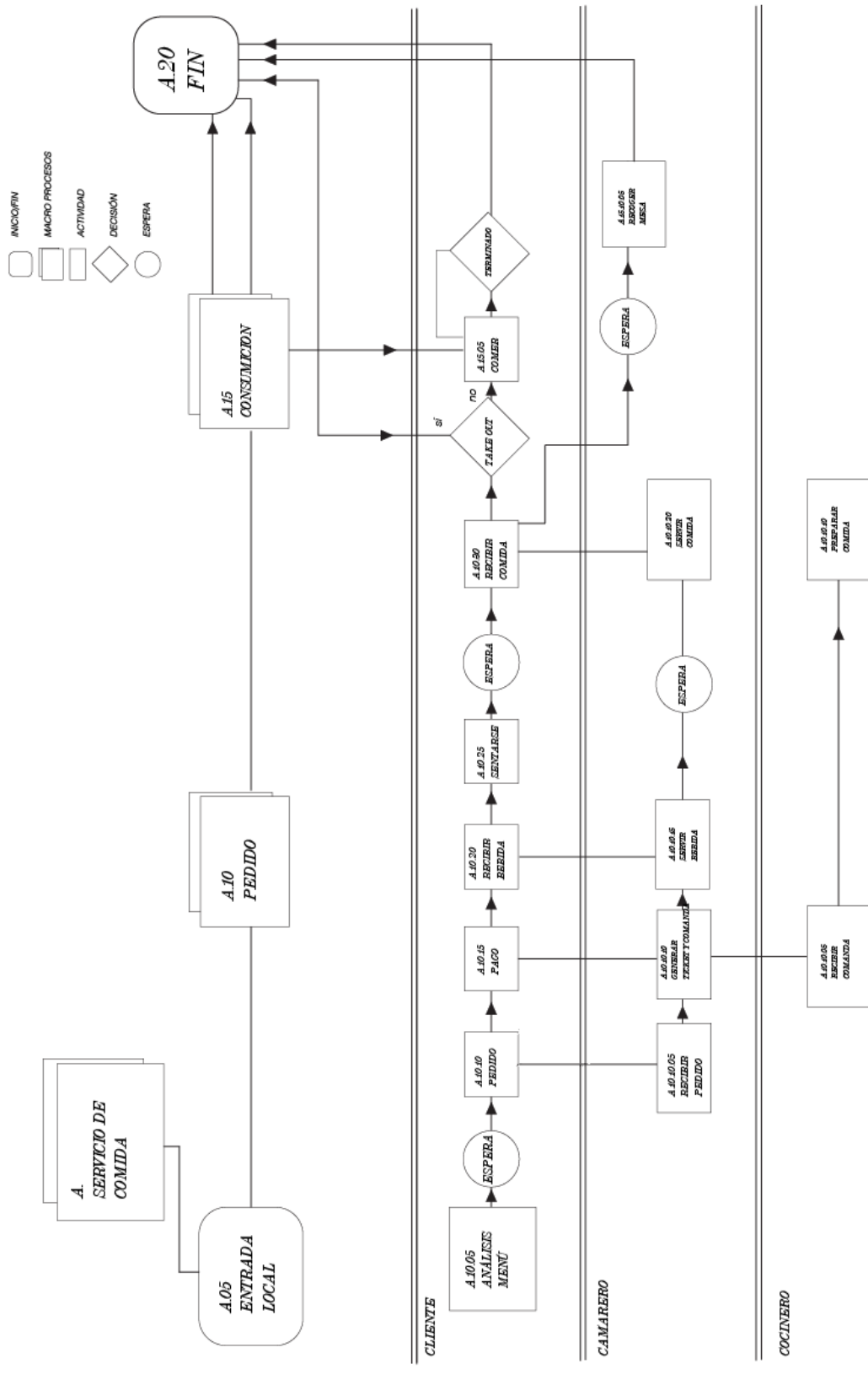


Figura O4 –Diagrama de Proceso de Servicio

7.2.2.1 Análisis SIPCO

El análisis SIPCO es un método de modelizar procesos documentando su información para un posterior análisis con el objetivo de mejorarlo o hacerlo más eficiente. Una vez definido un proceso con el mayor nivel de detalle posible, se trasladará a un formato de tabla en una hoja de cálculo. En las columnas se indicará el código de la actividad, tipo de actividad (si es de valor añadido, de preparación, de trámite, de espera, etc.), la actividad anterior y la posterior, los tiempos transcurridos por actividad, inputs y outputs, y los responsables de cada tarea.

Por lo tanto el siguiente paso tras modelizar todos los procesos de negocio es trasladarlos al formato de tabla para analizarlos y maximizar las actividades de valor añadido eliminando las superfluas y minimizando los tiempos y las esperas. De este modo se consigue mejorar el proceso al máximo.

Es de destacar que detalles como hacer que el pago de los menús se haga antes de recibirlos y en caja, el recibir la bebida en caja antes de tener que sentarse, hacer una cola única, etc. son medidas que se han adoptado porque en el análisis de procesos siempre se intenta reducir al máximo las actividades que supongan espera y las que no aporten valor añadido.

7.3 Plan de Compras y Proveedores

Tratándose BREAK de una empresa de restauración, será de vital importancia realizar un correcto plan de compras por dos motivos: El primero es que las materias primas que necesitamos son perecederas, con lo que su transporte y almacenaje tendrá que tener unos requisitos determinados. Además, por este mismo motivo, habrá que fijar un límite superior de compras de existencias precisamente para intentar que no se estropee la comida por hacer un plan sobredimensionado. El segundo motivo es que en caso de rotura de stock, falta de *ítems* en los proveedores o una demanda excesiva inesperada debemos estar preparados e intentar no ser tan sensibles a estos escenarios.

7.3.1 Proveedores

El proveedor elegido inicialmente por calidad y por darnos la mayor flexibilidad en cuanto a cantidad de pedido, crédito de pago y localizaciones múltiples ha sido Makro. Como comentábamos, la compra de alimentos para su manipulación tiene el inconveniente de que los frescos son productos perecederos, con lo que, como se explicará a continuación, se prevé reponer el stock semanalmente, manteniendo un stock de seguridad planeado por valor de 6 días de media (es decir, una semana de operación). Por lo tanto a principio de semana se contará con existencias suficientes para cubrir las necesidades de la semana, además de un stock de seguridad (que se irá recalculando en el tiempo para ajustarse al máximo a la situación real) equivalente a los consumos de 6 días.

Dada la localización de una de las naves de Makro en la zona de Arganzuela en el Paseo Imperial, 42, que se encuentra a medio camino entre la vivienda de

uno de los socios y encargados de BREAK y el restaurante, resulta muy conveniente ya que el coste de emisión y el lead time serían nulos por tener que incurrir en ese gasto de gasolina independientemente del aprovisionamiento.



Figura O5– Localización Proveedor

Otra de las ventajas es que Makro vende al por mayor pero también en cantidades que se ajustan a un negocio como el nuestro que no son tan grandes como las de otros que dan servicio a muchas más personas (ej.: hoteles). Sin embargo, la contrapartida de estas cantidades relativamente pequeñas por comprar en periodos del orden semanal es que no podremos aprovechar rappels o economías de escala.

También resulta atractiva la financiación que nos ofrecen de pago a dos meses tras hacer efectiva la compra resulta de un gran atractivo ya que nos dará holgura financiera.

Y por último, también es destacable que no solo venden productos de alimentación sino que además será posible comprar aquí elementos de maquinaria como hornos, cocinas, batidoras, etc. Es decir, que en caso de tener que reponer o hacer una nueva compra de material o utensilios, Makro ofrece la posibilidad de hacerlo.

7.3.2 Proceso de Compras

Inicialmente contaremos con un software de almacén que se comunicará directamente con el de la caja para actualizar los consumos y saber en qué estado está el inventario en cada momento. Sin embargo, este primer software será muy básico y estará basado en una hoja de cálculo. Será una herramienta muy útil para el plan de proveedores, pero idealmente habría que invertir en un sistema de SRM que hiciese las órdenes de compra automáticamente en cuanto el nivel de existencias alcanzase el punto de pedido. Al ser este tipo de sistemas muy caros, se reservará su contratación para el momento en el que el

negocio esté bien establecido y se tenga caja suficiente para hacer esta inversión.

7.4 Gestión de Stocks de Demanda Dependiente

En cuanto a la gestión de stocks planteamos dos tipos, un modelo determinista como el del *lote económico de pedido*, o uno no determinista como el *modelo del punto de pedido*. En nuestro caso, influenciado por la estacionalidad y la incertidumbre tenemos una demanda no constante y por tanto tampoco se puede asumir que no hay roturas de stock, por lo que optaremos por una técnica no determinista basado en la fórmula de Wilson.

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \cdot D \cdot CE}{CA}}$$

Fórmula O1 – Economic Order Quantity (Wilson)

7.5 IT

7.5.1 ERP

Estas siglas se refieren al Enterprise Resource Planning, es decir, la planificación y coordinación de los recursos de una empresa. Normalmente las empresas hacen esta planificación y gestión de recursos a través de un sistema informático con diferentes módulos. Uno de ellos que sería especialmente interesante en nuestro caso es el de MRP (*Material Requirements Planning*) ya que nos ayudará a la hora de aprovisionarnos. Se detalla su funcionamiento a continuación:

7.5.2 MRP (Material Requirements Planning)

El estudio de MRP es un conjunto de técnicas que utilizan datos de listas de materiales, programa maestro y maestro de materiales para calcular las órdenes planificadas de materiales en fase de tiempo y hacer recomendaciones al planificador de materiales. Por tanto, un breve repaso a las distintas técnicas que engloba será muy recomendable a la hora de planificar los pedidos.

·El *BOM (Bill Of Materials)* se refiere a la estructura del producto por niveles y la forma en la que se construye el proyecto. Esta lista debe de incluir la cantidad de cada componente en cada nivel, y ser unívoca. En nuestro caso, por ejemplo, el menú de comida C2 está compuesto a nivel más alto de hamburguesa de pollo, ensalada César y bebida. Bajando un nivel encontraremos que la hamburguesa está compuesta por pan, lechuga, pollo a la plancha, tomate, aceite, sal, etc., y la ensalada César por lechuga, picatostes, pollo, salsa César, etc.

·El Programa Maestro de Producción (MPS) desencadena el proceso de explosión de necesidades de materiales ya que detalla el número de unidades de productos finales acabados de producir al final del periodo. En el caso de nuestro negocio este apartado no es relevante ya que producimos bajo pedido y en el acto. Es decir, que una vez confeccionado el producto, se compra, no se almacena ya hecho.

·Por último, el Maestro de Materiales es donde se guardan todos los datos de referencia de nuestras materias primas (producto, cantidad, estado, fecha de compra, coste, etc.). Será básicamente el Software de almacén.

El MRP se alimenta principalmente del BOM (*Bill of Materials*), el MPS (programa maestro) y el maestro de materiales para poder hacer cuatro funciones: *netting* (cálculo de las necesidades netas por semana), *lot-sizing* (que es la recepción de órdenes planificadas), *offsetting* (la liberación de órdenes planificadas) y el BOM *exploding* (que es la explosión de las necesidades netas de material de los siguientes niveles). En función del resultado de esto se realizarán las órdenes de aprovisionamiento.

Destacar que para el correcto cálculo de aprovisionamiento la situación del inventario debe estar lo más actualizada posible, haciendo los registros de entradas y de salidas del material y recuentos físicos periódicos (o cíclicos).

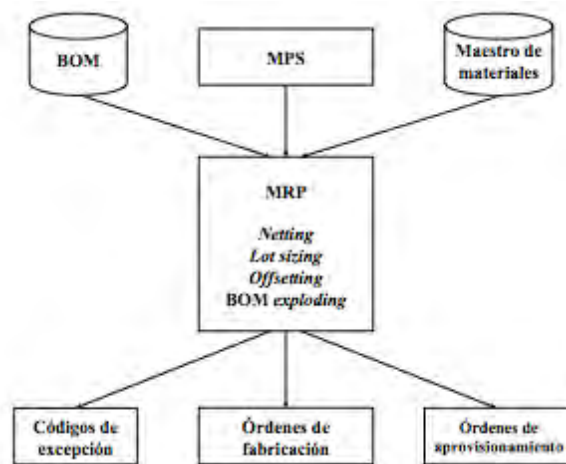


Figura O6 – Esquema MRP

Fuente- Rivera, F. A. (2014) *Apuntes Gestión Empresarial I*. UC3M

El primer paso del MRP será calcular las necesidades brutas, que es la cantidad total de unidades de material que se necesitan en cada semana. Otro dato que necesitaremos será el de las recepciones programadas, que son las cantidades pendientes de recibir de órdenes en curso. Estas son el resultado de decisiones y compromisos anteriores. En nuestro caso, quizás se pueda contactar con Makro para cerciorarse de que tenga listas nuestras necesidades de material antes de ir a por ellas. También necesitaremos la cantidad de necesidades netas que es el número total de unidades de material que se necesita conseguir en cada semana. Estas variables se actualizan a

principio de semana. Por último, naturalmente el inventario disponible, pero en este caso, a final de la semana.

El sistema con la combinación de la información que le proporcionan estas variables y el stock y tiempo de seguridad asignado nos devolverá el estado del inventario y unas liberaciones de órdenes planificadas (que posteriormente pasarán a ser recepciones programadas).

Esta es la manera en la que el sistema informático organizará la información de almacén.

También es importante elegir una técnica de dimensionamiento de lotes de pedido. Después de valorar nueve técnicas heurísticas y una de optimización de dimensionamiento de lotes nos decantamos por la simplicidad en las etapas iniciales optando por la técnica heurística de dimensionamiento del periodo fijo por valor de una semana.

1. Lote a lote
2. Cantidad Fija de Pedido
3. Cantidad Económica de Pedido
- 4. Periodo Fijo**
5. Continuidad Periódica de Pedido
6. Coste Unitario Mínimo
7. Coste Total Mínimo
8. Momento de Orden de McLaren
9. Algoritmo de Silver y Meal
10. Algoritmo de Wagner-Whitin

Tabla O1 – Métodos de Dimensionamiento de Lotes

7.5.3 BOM y Dimensionamiento de Lotes

Esta sección está íntimamente ligada con el plan financiero ya que el 63% del coste de los productos vendidos es el relacionado con las compras de materias primas.

Por este motivo, las hojas de cálculo que se han preparado para el trabajo y análisis operativo están relacionadas con el resto de hojas del libro Excel con el análisis financiero, alimentándose las unas de las otras.

Para la parte operativa hay tres hojas: *Desglose de Menús*, *Aprovisionamiento y Ventas*.

Hoja 1 – Desglose de Menús

En primer lugar, se elaboró una base de datos con la explosión de materiales para cada producto del nivel 2 de nuestros menús. Es decir, para los ítems aislados (hamburguesa #1, ensalada #3, etc.).

La base de datos está clasificada según: hamburguesas, sándwiches, ensaladas y desayunos. En cada una de las diferentes opciones dentro de estas categorías se detallan todos los ingredientes empleados para su producción, sus cantidades, precios, y porcentajes sobre el total (tanto de precios como de peso final del plato para asegurarse de que no es un plato excesivamente grande o excesivamente pequeño). Además se incluyen en unidades temporales cuánto tiempo de cocinero y de camarero será necesario para cada plato. De esta manera se distinguirá entre dos tipos de recurso: Materia Prima y Hora de Trabajo.

Existen una serie de columnas más de información pero están relacionadas con la *Hoja 3 – Ventas*, así que se explicarán al final de ese apartado.

		Ingredientes:		Cantidad (kg)		Coste plato (€)		% coste / t		% coste / m		AÑO 1		Cantidad a comprar		Demanda diaria (Unidades) (kg)		Can	
Nombre																			
		HAMBURGUESAS																	
La de Pollo		La de Pollo																	
La de Pollo	Materia Prima	Pechuga de pollo		0,12		0,42 €		17%		36%								3,12	
La de Pollo	Materia Prima	Queso Brie		0,025		0,15 €		6%		13%								0,65	
La de Pollo	Materia Prima	Aguacate		0,025		0,05 €		2%		4%								0,65	
La de Pollo	Materia Prima	Lechuga		0,03		0,21 €		8%		18%								0,78	
La de Pollo	Materia Prima	Mayonesa de albahaca		0,005		0,02 €		1%		1%								0,13	
La de Pollo	Materia Prima	Pan hamburguesa pro		0,05		0,12 €		5%		10%								1,3	
La de Pollo	Materia Prima	Mantel + Servilleta		1		0,03 €		1%		3%								26	
La de Pollo	HT	HT camarero (año 1)		0,03		0,18 €		7%		15%						0,866666667			
La de Pollo	HT	HT cocinero (año 1)		0,15		1,35 €		53%		11%								3,9	
		TOTAL		1,255		2,53 €		100%											
						1,18 €													
Break Burger		Break Burger																	
Break Burger	Materia Prima	Temera		0,09		0,54 €		21%		46%								2,34	
Break Burger	Materia Prima	Cebolla roja		0,01		0,01 €		0%		1%								0,26	
Break Burger	Materia Prima	Huevo		0,03		0,06 €		2%		5%								0,78	
Break Burger	Materia Prima	Berros		0,013		0,09 €		4%		8%								0,338	
Break Burger	Materia Prima	Cheddar		0,01		0,06 €		2%		5%								0,26	
Break Burger	Materia Prima	Salsa bbq		0,005		0,01 €		1%		1%								0,13	
Break Burger	Materia Prima	Tomate		0,01		0,02 €		1%		1%								0,26	
Break Burger	Materia Prima	Bacon crujiente		0,01		0,06 €		2%		5%								0,26	
Break Burger	Materia Prima	Pan hamburguesa pro		0,05		0,12 €		5%		10%								1,3	
Break Burger	Materia Prima	Mantel + Servilleta		1		0,03 €		1%		3%								26	
Break Burger	HT	HT camarero (año 1)		0,03		0,18 €		7%		15%						0,866666667			
Break Burger	HT	HT cocinero (año 1)		0,15		1,35 €		53%		11%								3,9	
		TOTAL		1,228		2,53 €		100%											
						1,18 €													
La Rápida		La Rápida																	
La Rápida	Materia Prima	Temera		0,1		0,60 €		24%		51%								2,6	
La Rápida	Materia Prima	Tomate		0,025		0,04 €		1%		3%								0,65	
La Rápida	Materia Prima	Berros		0,035		0,25 €		10%		21%								0,91	
La Rápida	Materia Prima	Pan hamburguesa pro		0,035		0,09 €		3%		7%								0,91	
La Rápida	Materia Prima	Mantel + Servilleta		1		0,03 €		1%		3%								26	

Figura O7 – Hoja 1 – Desglose de Menús

Es **muy importante** detallar y destacar que estratégicamente se ha jugado con las variables de cantidad de ingrediente y de su precio por cantidad de producto para conseguir que todas las opciones de hamburguesa, sándwich y ensalada supongan un coste de materias primas exactamente igual y por valor de 1,00€. Esto ha sido una pieza fundamental ya que ajustar las cantidades para que el coste sea el mismo nos permite descuidar de si los clientes nos demandan más un producto u otro incurriendo en posibles pérdidas o sobre ganancias. De esta manera, independientemente de la demanda de una combinación u otra de los menús, siempre estaríamos ganando (o perdiendo)

en la misma cuantía y no habría una situación en la que las variaciones de demanda de un producto en concreto u otro nos supusiese un sobrecosto o una sobre ganancia.

Hoja 2 - Aprovisionamientos

Para el cálculo del precio, se ha elaborado una hoja aparte con una base de datos en la que se listan todos los ingredientes empleados para cada uno de los platos. La información que se incluye acerca de cada uno de los ingredientes será su precio por kilogramo, litro o unidad y en qué cantidades se vende cada lote (esto es: probablemente necesites 1,5L de aceite, pero las garrafas se venden de 5L en 5L). Este último dato será importante por dos motivos: El primero porque al tener un proveedor cuyas cantidades de venta son normalmente dirigidas al por mayor, y el segundo porque el comprar en lotes grandes suele ser más económico, pero es más probable tener sobras remanentes. Estas sobras conformarán parte del saldo de existencias o inventario al final de cada ejercicio.

F6 fx =SUMAR.SI.CONJUNTO("Desglose Menus"!H:H;"Desglose Menus"!C:C;Aprovisionamiento!B6)										
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
AÑO 1										
Tipo (caducidad)	Materia Prima	Unidad	Euro Kilo	Kg por Lote	Optimista DIARIO		Optimista ANUAL		EXISTENCIAS	
					kg (o L)	€	kg (o L)	€	kg (o L)	€
Duradero	Aceite	1	€ 2,30	5	1,88	€ 3,86	443,52	€ 1.020,10	0,704	€ 1,61
Frescos	Agua	1	€ 2,00	0,24	2,06	€ 4,12	543,84	€ 1.067,68	0	€ -
Duradero	Almendras	1	€ 12,00	1	0,71	€ 8,46	186,12	€ 2.233,44	0,12	€ 1,44
Duradero	Anchoas	1	€ 8,00	5	0,75	€ 6,02	198,528	€ 1.588,22	0,96	€ 7,68
Duradero	Atún	1	€ 4,78	0,7	1,17	€ 5,59	308,88	€ 1.476,45	0,257142857	€ 1,23
Duradero	Azúcar	1	€ 3,29	1	0,38	€ 1,24	99,792	€ 328,32	0,792	€ 2,61
Congelable	Bacon Crujiente	1	€ 6,00	0,4	0,73	€ 4,38	192,72	€ 1.156,32	0,8	€ 4,80
Frescos	Berros	1	€ 7,00	0,2	1,25	€ 8,74	329,472	€ 2.306,30	0,36	€ 2,52
Congelable	Bollería día	1	€ 2,75	0,075	2,03	€ 5,57	534,6	€ 1.470,15	9,09495E-13	€ 0,00
Duradero	Café	1	€ 5,25	2	0,18	€ 0,96	46,048	€ 252,25	0,024	€ 0,12
Frescos	Canónigos	1	€ 8,00	0,2	1,04	€ 8,32	274,56	€ 2.196,48	0,8	€ 6,40
Frescos	Cebolla roja	1	€ 1,00	0,2	0,85	€ 0,65	171,6	€ 171,60	-1,1369E-13	€ 0,00
Frescos	Cheddar	1	€ 5,60	1	0,85	€ 3,64	171,6	€ 960,96	0,8	€ 3,64
Frescos	Cherries	1	€ 1,80	0,4	0,26	€ 0,47	68,64	€ 123,55	0,8	€ 1,44
Duradero	Colacao	1	€ 0,20	100	22,00	€ 4,40	5808	€ 1.161,60	0,08	€ 0,08
Frescos	Espárrago	1	€ 8,86	0,1	0,26	€ 2,30	68,64	€ 608,15	0,4	€ 3,54
Frescos	Espinacas	1	€ 8,00	0,2	1,43	€ 11,44	377,52	€ 3.020,16	0,8	€ 4,80
Frescos	Guacamole	1	€ 1,90	1	0,39	€ 0,74	102,96	€ 195,62	0,96	€ 1,81
-	HT camarero (año 1)	1h de trabajo	€ 5,41	0	12,60	€ 66,15	3326,4	€ -	-	€ -
-	HT cocinero (año 1)	1h de trabajo	€ 9,01	0	36,20	€ 326,32	9559,8	€ -	-	€ -
Frescos	Huevo	1	€ 2,00	0,03	1,56	€ 3,12	411,84	€ 823,68	1,81899E-12	€ 0,00
Duradero	Lata refresco	1	€ 1,00	24	89,00	€ 69,00	182,16	€ 18.216,00	0	€ -
Duradero	Leche (L)	1	€ 0,70	6	9,60	€ 6,72	2534,4	€ 1.774,08	0,4	€ 0,28
Frescos	Lechuga	1	€ 7,00	0,2	0,78	€ 5,46	205,92	€ 1.441,44	0,6	€ 4,20
Congelable	Lomo Ibérico	1	€ 3,80	50	3,90	€ 14,82	1029,6	€ 3.912,48	0,592	€ 2,25

Figura O8 – Hoja 2 - Aprovisionamiento

Hoja 3 - Ventas

La tercera hoja necesaria para alimentar al sistema es la hoja de previsión de ventas, que es una hoja que se explica en el capítulo del Plan Económico-Financiero más en detalle, concretamente en la sección de Ingresos/ Previsión de Ventas. Esta hoja básicamente parte del tráfico peatonal diario medio que pasa por delante del local y se asume un porcentaje de cuota de mercado según escenarios (optimista, neutro y pesimista). A este número de clientes resultante se le aplica nuevamente un porcentaje por menú previsto a comprar (basado a su vez en las encuestas realizadas en marketing) que se puede ver en la tabla F1 y se distribuye uniformemente entre las combinaciones posibles dentro de cada menú. Esta cifra a su vez se multiplica por el número de días operativos al año para obtener la suma de cada menú producido al año. Esta cifra es la cantidad de menús demandados por categoría y será de la que dependerán nuestros cálculos de compras.

Volviendo a la *Hoja 1 – Desglose de Menús*, las columnas restantes por describir son la suma total de cantidades de materia prima necesarias por año y la cantidad final de hamburguesas, sándwiches o ensaladas específicas a producir en un año.

Estas se calcularán por año de previsión. En primer lugar, la función *sumar.si.conjunto* buscará en la tabla de combinaciones posibles todas en las que aparezca la hamburguesa/ensalada/sándwich correspondiente para después sumar las cantidades totales de cada ítem en total independientemente de la combinación en la que haya sido elegida. (Ver tabla O2 para ver las posibles 33 combinaciones de menús).

ESCENARIO

Neutro 1,69%

DEMANDA

Tipo	Nombre	Porcentaje	Bebida	Bollito	Zumo	Hamburguesa	Sándwich	Ensalada	AÑO 1
Desayuno	Menú D1	5%	Infusión	Bollería día	Naranja				3
Desayuno	Menú D2	20%	Cola Cao	Bollería día	Naranja				11
Desayuno	Menú D3	25%	Café	Bollería día	Naranja				13
Desayuno	Menú D4	5%	Infusión	Tostada	Naranja				3
Desayuno	Menú D5	20%	Cola Cao	Tostada	Naranja				11
Desayuno	Menú D6	25%	Café	Tostada	Naranja				13
Almuerzo	Menú A1	17%	Lata			La de Pollo			11
Almuerzo	Menú A2	17%	Lata			Break Burger			11
Almuerzo	Menú A3	17%	Lata			La Rápida			11
Almuerzo	Menú A4	17%	Lata				El de Pollo		11
Almuerzo	Menú A5	17%	Lata				Vegetal		11
Almuerzo	Menú A6	17%	Lata				Lomo		11
Comida	Menú C1	6%	Lata			La de Pollo		Pollo	5
Comida	Menú C2	6%	Lata			La de Pollo		César	5
Comida	Menú C3	6%	Lata			La de Pollo		Verde	5
Comida	Menú C4	6%	Lata			Break Burger		Pollo	5
Comida	Menú C5	6%	Lata			Break Burger		César	5
Comida	Menú C6	6%	Lata			Break Burger		Verde	5
Comida	Menú C7	6%	Lata			La Rápida		Pollo	5
Comida	Menú C8	6%	Lata			La Rápida		César	5
Comida	Menú C9	6%	Lata			La Rápida		Verde	5
Comida	Menú C10	6%	Lata				El de Pollo	Pollo	5
Comida	Menú C11	6%	Lata				El de Pollo	César	5
Comida	Menú C12	6%	Lata				El de Pollo	Verde	5
Comida	Menú C13	6%	Lata				Vegetal	Pollo	5
Comida	Menú C14	6%	Lata				Vegetal	César	5
Comida	Menú C15	6%	Lata				Vegetal	Verde	5
Comida	Menú C16	6%	Lata				Lomo	Pollo	5
Comida	Menú C17	6%	Lata				Lomo	César	5
Comida	Menú C18	6%	Lata				Lomo	Verde	5
Ensalada	Menú E1	33%	Lata					Pollo	17
Ensalada	Menú E2	33%	Lata					César	17
Ensalada	Menú E3	33%	Lata					Verde	17

Tabla O2 – Combinaciones de Menús

El siguiente paso, será a partir de esta cantidad de hamburguesas de pollo, por ejemplo, multiplicará esa cantidad por la cantidad de ingrediente de cada

una. De este modo se obtiene una columna con la cantidad total necesaria de cada ingrediente específico por hamburguesa para todo el año N.

Enlazando con la *Hoja 2 – Aprovisionamientos*, las columnas se calcularán tomando la suma de todas las cantidades de un mismo ingrediente para los distintos productos elaborados en un año. Es decir, para un mismo ingrediente realizará la búsqueda del mismo en la *Hoja 1 – Desglose de Menús* y realizará la suma de todas las cantidades del mismo por producto a lo largo del año, esto es, la última columna explicada de esa hoja.

Además, la hoja calculará en función del tamaño de los lotes disponibles a comprar (ejemplo de las garrafas de aceite de 5L) y de la demanda recién calculada (tanto en unidades monetarias como en cantidades de kg, L o unidad ya que se dispone de esa información también) las sobras a final de cada año, que quedarán pendientes en el inventario y que junto al stock de seguridad conformarán las existencias.

Una vez explicado el contenido de las 3 hojas operativas de la hoja de cálculo podemos resumir cómo conseguimos saber la cantidad a comprar cada año, las existencias y el saldo con proveedores de la siguiente manera:

7.5.3.1 Compras

Con la tabla de datos generada en la *Hoja 2 – Aprovisionamiento* en la que figuran los precios por unidad de ingrediente, cantidades de los lotes de cada ingrediente, y alimentándose a su vez de la columna de la *Hoja 1 – Desglose de Menús* (relacionada a su vez con la *Hoja 3 – Ventas*) en la que viene información de las cantidades de cada ingrediente por cada hamburguesa/sándwich/ensalada, se genera una columna con las cantidades totales del mismo ingrediente tanto en unidades monetarias como de peso, volumen o unidad. Esta cifra que es diaria, se multiplica por el número de días operativos en el año y resultan las cifras anuales.

A continuación, se sumarán todas las cantidades monetarias de la demanda anual y tendremos la cifra anual de compras.

Juradero	Vinagreta de mostaza, ajo y miel	1	€	4,83	1	€	0,47	€	2,27	
Frescos	Zanahoria	1	€	0,50	0,15	€	0,94	€	0,47	
			€	5,80					29%	
	KG TOTALES APROV						92,90			
º Días de Stock de Seguridad		6								LEYEN
º de Meses Financiación Proveedores		2								
		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5
COSTE DE APROVISIONAMIENTO	€	108.339,76	€	120.629,65	€	120.975,64	€	123.110,67	€	123.110,67
COSTE DE APROVISIONAMIENTO + incremento precios	=SUMA(I4:I53)		€	122.439,10	€	122.790,28	€	124.957,33	€	124.957,33
EXISTENCIAS (stock + extras) SIN IVA	€	2.542,73	€	2.873,01	€	2.890,24	€	2.923,89	€	2.923,89

Figura O9 – Hoja 2 – Aprovisionamiento. Detalle de Compras.

Naturalmente, con esta base de datos también se puede jugar para obtener las cantidades por semana. Esto será importante tanto para asegurarnos de que poseemos de cantidad suficiente de caja como hacer frente a estas compras,

como para además saber si con el vehículo privado de uno de los socios (y cocinero) es suficiente para poder llevar todo al restaurante cuando se hagan las compras de la semana (en magnitudes de volumen y de peso). Si estas cantidades fuesen excesivas, seguramente habría que incurrir en una inversión en un vehículo de transporte adaptado como una furgoneta. Sin embargo, de momento no será necesario por mantener el aprovisionamiento en periodos fijos de semana.

7.5.3.2 Existencias y Stock de Seguridad

En el caso de las existencias, en la Hoja 2 – Aprovisionamiento se ha añadido una columna para cada año en la que se detalla la diferencia de las materias primas compradas y las empleadas. Esta diferencia siempre existe por lo comentado anteriormente en cuanto al tamaño de lote (ejemplo de las garrafas de aceite de 5L pese a consumir solo parte de ellas), muchas veces nos veremos obligados a comprar más de la cuenta por el tamaño del paquete en el que vienen.

Para el cálculo de las existencias, por tanto, se sumaran las cantidades monetarias de todas estas sobras al final del año y se sumarán a una cantidad de stock de seguridad.

El stock de seguridad está calculado como una proporción del total de materias primas demandadas. En nuestro caso, nuestro stock está fijado en 6 días, que es una semana de operación. Estos 6 días están fijados teniendo en cuenta que los productos son perecederos y no se puede tener un stock mucho mayor para asegurar su calidad y condiciones. Además consideramos 6 días un plazo suficiente como para que si la demanda aumenta en exceso o nuestro proveedor no nos puede servir el pedido necesario, tendremos tiempo suficiente de reacción como para hacer nuevas compras en otra nave del mismo proveedor o comprar cantidades pequeñas en uno distinto como puede ser una gran superficie o cualquier otro supermercado.

Notaremos que la hoja de cálculo está formulada para que la variable de días de stock de seguridad pueda ser cambiada y automáticamente cambie todas las cantidades asociadas a ella de funciones dependientes directa o indirectamente.

7.5.3.3 Saldo de Proveedores

El cálculo del saldo de proveedores se hace de manera similar al del stock de seguridad. Se considera función de la demanda de compras de materias primas anual. En nuestro caso operamos 10 meses del año y hemos acordado con el proveedor un crédito a 2 meses. Por lo tanto, el saldo de proveedores será de un 20% de las compras anuales. Lo que significa que cada año pagaremos el 80% de las compras del mismo y el 20% de las del año anterior.

Nº Días de Stock de Seguridad	6				
Nº de Meses Financiación Proveedores	2				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTE DE APROVISIONAMIENTO	€ 108.339,76	€ 120.629,65	€ 120.975,64	€ 123.110,67	€ 123.110,67
COSTE DE APROVISIONAMIENTO + incremento precios	€ 108.339,76	€ 122.439,10	€ 122.790,28	€ 124.957,33	€ 124.957,33
EXISTENCIAS (stock + sobras) SIN IVA	€ 2.542,73	€ 2.873,01	€ 2.890,34	€ 2.923,89	€ 2.923,89
SALDO PROVEEDORES	1+P&L'ISK\$5)	€ 25.908,11	€ 25.982,42	€ 26.440,97	€ 26.440,97

Figura O10 – Hoja 2 – Aprovisionamiento. Detalle Saldo de Proveedores

En este caso la variable de meses de crédito también está formulada de tal forma que al cambiar el valor asignado a la variable, arrastre a todas las fórmulas dependientes de ella.

7.5.3.4 Capacidad

El cálculo de capacidad también está realizado a través de la *Hoja 2 – Aprovisionamientos*. En este caso tenemos los datos de horas empleadas por categoría de personal (camareros y cocineros) en la preparación de cada plato y sumadas éstas a nivel anual en la columna global de demanda de esta hoja, sabemos cuantas horas hombre necesitamos al año.

Para calcular entonces cuanto personal necesitamos, cogeremos esta cantidad anual y la trasladaremos a términos diarios. Esa cantidad diaria la dividiremos entre el número de horas de apertura al día, que son 12 para conocer las necesidades por hora. Observamos que estas cantidades dan en torno a 1 camarero y 3,5 cocineros año a año, pero contrataremos un cocinero de menos de media para incurrir en menos costes de personal, variable a la que somos muy sensibles como se verá en el capítulo de viabilidad económico-financiera.

A parte de por ahorrar en costes, esta reducción del dimensionamiento está justificada ya que el cálculo anterior está realizado asumiendo secuencialidad. Es decir, que un cocinero, por ejemplo, realiza una hamburguesa y hasta que no la termina no pasa a la siguiente, o que un camarero reparte los platos a las mesas de uno en uno. Los procesos operativos no fluirán de esta manera, sino que con los pedidos entrantes de hamburguesas, en la plancha industrial podemos preparar en paralelo varias a la vez, reduciendo enormemente las horas/hombre necesarias.

ESTUDIO CAPACIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
HT Camareros (secuenciales)	12,60	13,90	14,00	14,20	14,20
HT Cocineros	36,20	40,85	40,85	41,70	41,70
Nº Camareros Requeridos (secuenciales)	1,05	1,16	1,17	1,18	1,18
Nº Cocineros Requeridos (secuenciales)	3,02	3,40	3,40	3,48	3,48
Nº Camareros (reales)	1	1	1	1	1,5
Nº Cocineros (reales)	2,5	2,5	2,5	2,5	3

Tabla O3 – Estudio de Capacidad

Como se puede apreciar, todo el estudio operativo realizado está interrelacionado entre sí y a su vez con toda la parte del análisis financiero en

una hoja de cálculo muy elaborada para intentar simular al máximo el parecido con un paquete de ERP.

7.5.4 Gestión Canal Online

La presencia online de nuestro restaurante tendrá una importancia suprema ya que actualmente, como dice el dicho: “Si no estás en Internet, no existes”. Por lo tanto contaremos con página web propia y con perfiles en redes sociales como Facebook e Instagram, que son dos canales en los que nuestro público objetivo está presente y además nos da una oportunidad de interacción con ellos.

Desde el punto de vista del marketing esta presencia cobrará muchísima importancia, pero no hay que olvidar que operativamente supone un esfuerzo para su creación y mantenimiento, y financieramente, por supuesto, será un coste.



Otra razón por la que el canal online tiene tanta importancia para nuestro negocio es porque la innovación forma parte del concepto e idea de BREAK. Por eso se diseñará la página web con una opción de pedido anticipado online para poder ir a recogerlo al local a la hora establecida. El pago se hará con tarjeta y se generará un código QR con el que el cliente demostrará su previo pago a la hora de recoger su pedido en el local.

Las redes sociales sin embargo tendrán como objetivo principal la relación directa con los clientes. Como se comenta en el capítulo de marketing, para conseguir seguidores fácilmente y poder usar las redes como herramientas de marketing y comunicación con los clientes ya establecidos, se les pedirá que para poder hacer uso del wifi, hagan *Like* primero en nuestro perfiles. Este hecho nos abre automáticamente este canal con cada vez más gente, cuyos amigos además podrán ver que nos siguen y dará más publicidad gratuita a la página.

7.5.4.1 Página Web

Como hemos mencionado, la página web tendrá la opción de hacer pedidos con antelación, que soluciona el tener que esperar a ser servido especialmente en horas punta del restaurante. Hemos trabajado en unos diseños preliminares de la web como puede verse en las imágenes O5, O6, y O7.

Por lo demás la página web diseñada será muy sencilla. Contará con 4 pestañas:



Imagen O5 – Página Web 1

·*Inicio*, en la que se podrán ver algunos de los platos BREAK y cualquier novedad de última hora u ofertas.

·*Quienes Somos*, en donde se describirá el concepto del local, y habrá una breve descripción del equipo y de nuestra historia.

·*Carta*, en la que podremos ver la carta actualizada y sus precios y hacer los pedidos online.

·*Contacto*, en donde se facilitará nuestra ubicación y una dirección de correo y teléfono de contacto para cualquier consulta, sugerencia o propuesta.



Imagen O6 – Página Web 2

Además habrá unos enlaces directos en todo momento a nuestros perfiles de Facebook, Twitter e Instagram para poder interactuar de una manera más directa y cercana con los clientes.



Imagen O7 – Página Web 3

7.5.4.2 Redes Sociales

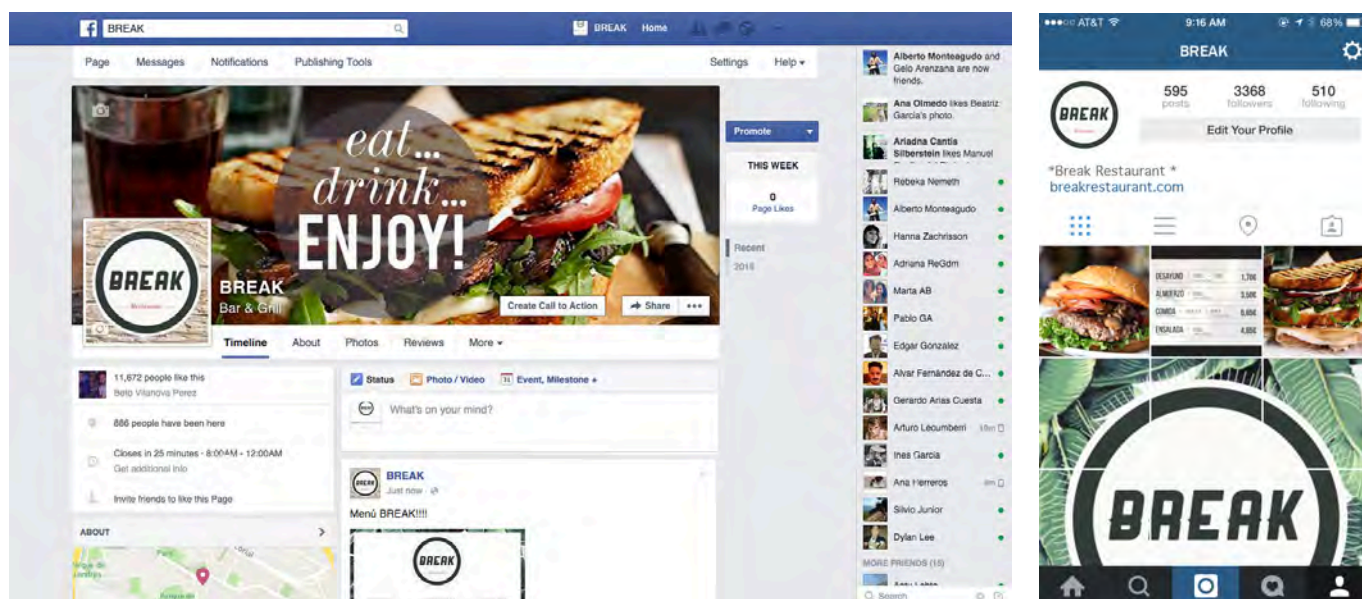
Las principales redes sociales en las que tendremos presencia serán Facebook, Instagram y Twitter por orden de relevancia.

La intención principal es la del interés de promoción y presencia online. Supondrá un canal directo para que los clientes nos den su feedback de manera directa.

Las fotos de cualquier evento interesante que esté sucediendo en BREAK se colgarán en nuestros perfiles para que nadie se los pierda, además de las fotos de nuestros platos, o de novedades en cuanto a promociones o a entradas nuevas en carta.

A continuación mostramos unas imágenes de la apariencia de los perfiles en redes sociales para dar una idea de la imagen que se quiere plasmar.

También nos hemos tomado la molestia de diseñar una previsualización de cómo quedaría nuestra página principal de Facebook y de Instagram como se puede observar en las imágenes O8 y O9.



Imágenes O8 y O9 – Redes Sociales – Facebook / Instagram

7.6 Ubicación y Layout

7.6.1 Localización

La localización del restaurante es con toda seguridad uno de los factores que más influirán en los resultados futuros del negocio. Ello se debe en parte a la necesidad de reducir el sacrificio del público acercando lo máximo posible el establecimiento a los targets seleccionados, y en parte a la necesidad de obtener locales que se ajusten a las características del concepto. (José M^a Vallsmadella)

Será sin duda una de las partes más importantes dentro de este estudio, o la más importante. El objetivo es segmentar el mercado para focalizar nuestros esfuerzos en él y poder obtener previsiones sobre la adaptación del restaurante en un primer momento y su evolución posterior. Es por lo tanto una parte crítica para todo el Plan de Negocio, no solamente para este apartado. Este apartado estará dividido en dos, al igual que el anterior, distinguiendo entre el análisis cualitativo y cuantitativo:

Ahora utilizando la pregunta, ¿Quiénes son nuestros clientes? , que tenemos respondida en anteriores apartados, utilizaremos la información de la respuesta para tratar de localizar nuestro negocio en el lugar óptimo.

Como anteriormente se describía, dadas las características del restaurante se buscarán clientes que puedan permitirse un gasto de alrededor de 10 euros diarios dos o tres veces en semana, aproximadamente, sin tener mucho problema por desembolsar esta cantidad. Nos centraremos en clientes que se localicen en la universidad durante la mayor parte del día, como dividimos nuestro público en: profesorado, trabajadores y estudiantes, anteriormente analizados detalladamente.

Según este criterio se buscaría un lugar en el que el prestigio universitario pueda atraer a los clientes a gastar su dinero. No sólo se debe tener en cuenta la capacidad económica, para la tipología de restaurante sobre la que trata este estudio, lo más interesante sería estar situado en la gran zona universitaria de Madrid, que se encuentra combinada con redes de transporte perfectas y donde la cantidad de población universitaria sea la mayor posible para el aumento de nuestras ventas.

Por lo tanto analizando la siguiente tabla de universidades en la comunidad de Madrid, y su cantidad de personas que pueden pasar al día podremos tomar una decisión:

UNIVERSIDAD	ALUMNOS	PROFESORES
<i>Universidad Complutense de Madrid</i>	85.000	6.206
<i>Universidad Politécnica de Madrid (Madrid)</i>	40.843	3.414
Universidad Rey Juan Carlos (Madrid)	30.524	1.667
Universidad Autónoma de Madrid (Madrid)	30.450	2.872
Universidad de Alcalá (Madrid)	28.909	1.762
Universidad Carlos III (Madrid)	16.975	1.881
Universidad Alfonso X el Sabio (Madrid)	14.000	1.412

Tabla O4 – Alumnado y Profesorado Madrid

Fuente: Elaboración propia a través de los censos de cada universidad nombrada

Con esta información, y analizando el mercado de la hostelería, nos dirigiremos hacia la zona de la Ciudad Universitaria de Madrid, en concreto al campus de la **Universidad Complutense de Madrid (Madrid) y Universidad Politécnica de Madrid (Madrid)**, donde analizando el número de clientes potenciales observaremos que tendremos en torno a 90.000 estudiantes en este campus y sobre los 6.000 profesores aproximadamente.

Analizando más detalladamente, esta ciudad universitaria también conocida como Campus de Moncloa, está situada en el distrito de Moncloa-Aravaca, en el noroeste de la ciudad. Allí se ubican la mayor parte de las facultades y escuelas superiores de la Universidad Complutense de Madrid y de la Universidad Politécnica de Madrid, así como más de una treintena de colegios mayores e instalaciones de la Universidad Nacional de Educación a Distancia.

En esta área de marcado ambiente universitario existen, además de las facultades y rectorados, numerosas residencias de estudiantes, colegios mayores, tres polideportivos, piscinas, un jardín botánico y extensas zonas verdes.

Oficialmente, los límites del barrio de Ciudad Universitaria son: Por el norte, la Avenida de la Ilustración y la tapia del monte de El Pardo, por el este, las calles Nueva Zelanda, Isla de Oza, Antonio Machado, Francos Rodríguez, Numancia, Doctor Federico Rubio y Gali, y la Avenida Pablo Iglesias; por el sur, la Avenida de Reina Victoria, la Avenida Moncloa, el Paseo Juan XXIII, la calle Isaac Peral, la Avenida Arco de la Victoria, la Avenida de Séneca, y la Carretera de Castilla; y por el oeste, las vallas del hipódromo de la Zarzuela y la tapia de la Casa de Campo.

En cuanto al transporte vamos a analizar principalmente cómo y cuánta afluencia existe en la zona donde queremos localizar nuestro negocio, concluyendo con las distintas posibilidades y su análisis. La zona elegida cuenta con el intercambiador de Moncloa al cual llegan todos los pasajeros provenientes de las zonas de Aravaca, Pozuelo, Majadahonda, Las Rozas, etc. Destacamos de estos medios de transporte:

-*Cercanías Madrid*: Las estaciones de Cercanías Madrid más cercanas son la de Nuevos Ministerios (C-1, C-2, C-3, C-4, C-7, C-8 y C-10) y la de Príncipe

Pío (C-1, C-7 y C-10) a las que se puede acceder fácilmente mediante la línea 6 de metro.

-*Metro de Madrid:* Aquí destacamos varias líneas.

Las líneas 3, 6 y 7 dan servicio al barrio: La línea 3 da servicio al extremo sur del barrio con su cabecera Moncloa. La línea 6 da servicio al campus de Ciudad Universitaria con las estaciones Moncloa, Ciudad Universitaria y Metropolitano. También posee otra parada en el barrio: Guzmán el Bueno. La línea 7 da servicio al este del barrio con las estaciones Guzmán el Bueno y Francos Rodríguez.

-*Autobuses:* dentro de las líneas de la EMT, son de especial importancia la F, la G, la U, la 46, la 82, la 83, la 132 y la 133 por dar servicio al campus universitario (sobre todo la G y la U).

Por lo tanto observamos que es una zona donde se encontraran potencialmente un alto volumen de clientes, una gran cantidad de gente de paso puesto que existe una gran conexión en cuanto al transporte se refiere.

En la siguiente imagen podremos observar un mapa del campus, con los límites y transportes anteriormente descritos y con sus distintas universidades y escuelas, que trataremos que coincidan en la localización de nuestro negocio.



Imagen O1 – Plano Ciudad Universitaria y alrededores
Fuente: Universidad Politécnica de Madrid

Sin embargo, todo el campus universitario es terreno público, con lo que resulta un poco aventurado abrir un negocio privado en el propio campus a la hora de pedir permisos, licencias e incluso de encontrar locales vacíos. Por lo

tanto se opta por intervenir en una de las zonas cercanas en las que el tráfico de estudiantes siga siendo elevado dada la cercanía con las facultades, colegios mayores e instalaciones deportivas.

Tras un exhaustivo análisis se elige la zona de Moncloa inmediatamente comunicada con el intercambiador. Se toma esta decisión porque es el punto de paso de un alto porcentaje de las personas que acuden a las instalaciones universitarias y además también punto estratégico de conexión entre las zonas suburbanas de Pozuelo, Aravaca, Majadahonda, Las Rozas, El Escorial, etc. La zona está habitada por un alto número de personas que entran dentro de nuestro target como se estudia en el capítulo de marketing y además abarca todo el flujo de personas que no tienen relación con la ciudad universitaria. Se estima, según estudio de la empresa TC- Street que abordan la zona un flujo de más de 15.000 personas al día. Lo cual es un tráfico de consumidores potenciales muy atractivo.

Para mayor eficacia de captación nos localizaremos en el área comercial inmediatamente pegado al intercambiador, en la manzana de “*Galaxia*” a tan solo 1 minuto caminando desde el intercambiador y a menos de 10 minutos de todas las facultades de Ciudad Universitaria.



Imagen O2 – Plano Madrid
Fuente: Google Maps



Imagen O3 – Plano Moncloa
Fuente: Google Maps

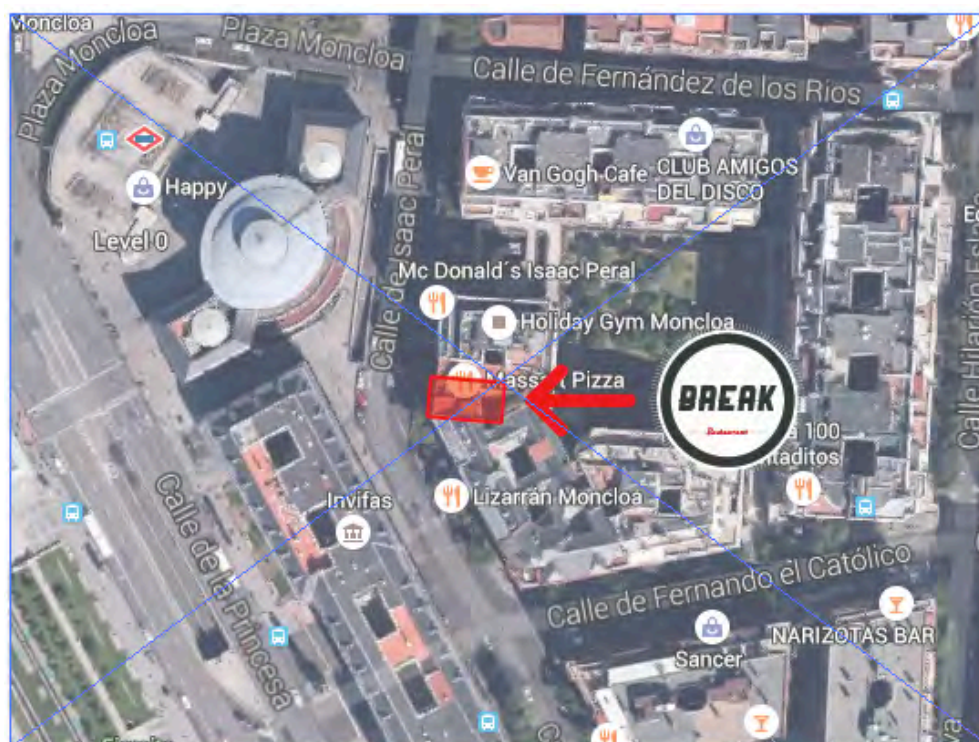


Imagen O4 – Plano Situación Local
Fuente: Google Maps

7.6.2 Layout

A continuación se muestra el plano del local en planta subdividido en cuatro secciones diferenciadas por uso en distintos colores. Esta es la manera en la que quedaría distribuido después de la reforma, el diseño ha sido realizado en AutoCAD.

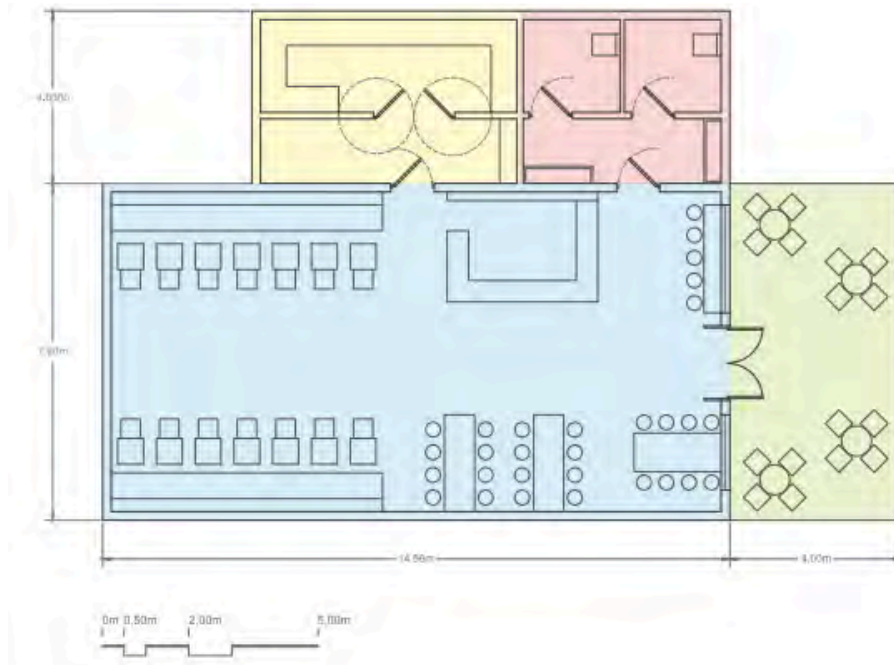


Figura O10 – Layout del local tras reforma

La zona verde es la zona de terraza, que inicialmente contará inicialmente con 4 mesas redondas para cuatro comensales.

La zona azul es el salón principal. Cuenta con la barra, el acceso a los servicios, 14 mesas para dos comensales con posibilidad de ser reorganizadas para juntar a varios clientes. Además, 3 mesas corridas de taburete con capacidad de 21 personas y una mesa baja grande con capacidad de 8-10 personas.

La zona amarilla es el área de cocina y almacenamiento. Aquí estará la maquinaria necesaria para la preparación de los platos y las cámaras frigoríficas para el adecuado mantenimiento de los alimentos perecederos.

Por último, la zona roja es la de aseos. Cuenta con tres pequeñas estancias, una para hombres, otra para mujeres y una común con lavabo y espejo.

El local cuenta con 170 m² de espacio interior distribuido en las zonas recién mencionadas y 30 m² de terraza con opción a cubrir parte de la misma en época de invierno dotándola de setas de calor.

7.6.3 Flujos de Circulaciones

Basándonos en los casos de otros restaurantes y el caso del Beninhana de Tokyo hemos diseñado las siguientes circulaciones y flujos en el local.

Plasmaremos para empezar las entradas y salidas de clientes en la zona de comedor, para continuar exponiendo los gráficos de circulación del servicio en sala y por último la entrada de materias primas al almacén y la salida de residuos.

Es importante remarcar que en el caso de la figura O9, la recepción de comanda no la tiene que hacer un camarero gracias al sistema informático en que muestra las comandas por orden de prioridad y con información de tiempos en la pantalla de la cocina.



Figura O12 – Circulaciones de Clientes en Local

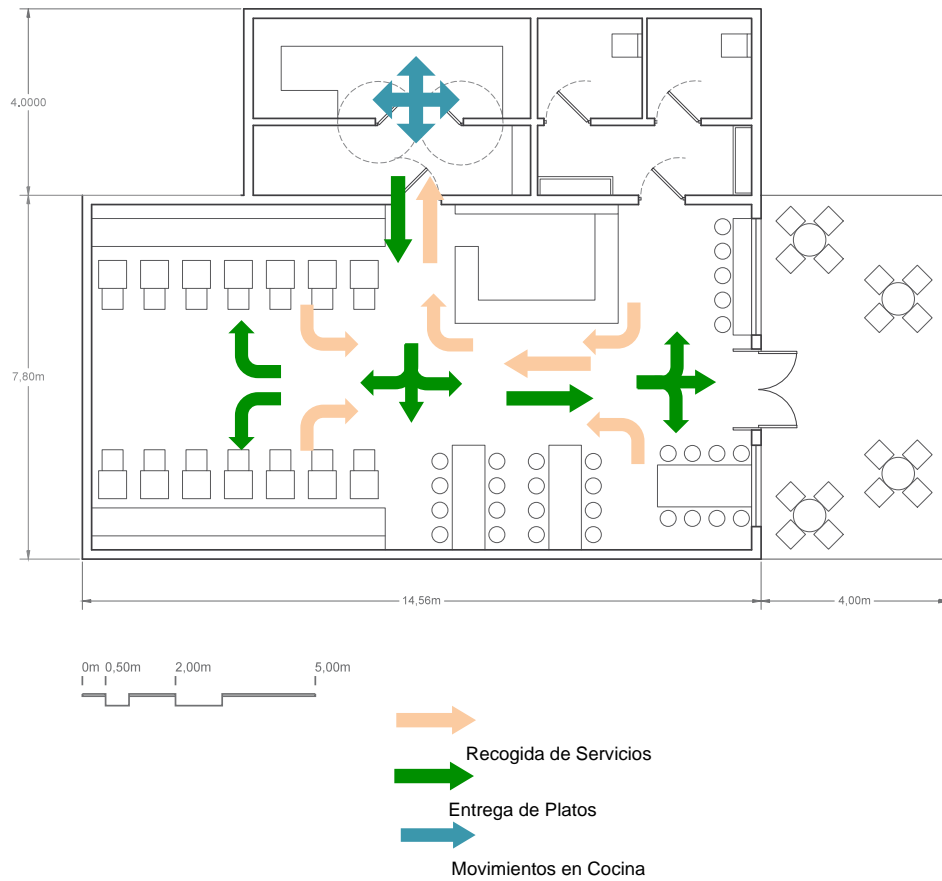


Figura O13 – Circulaciones del Servicio

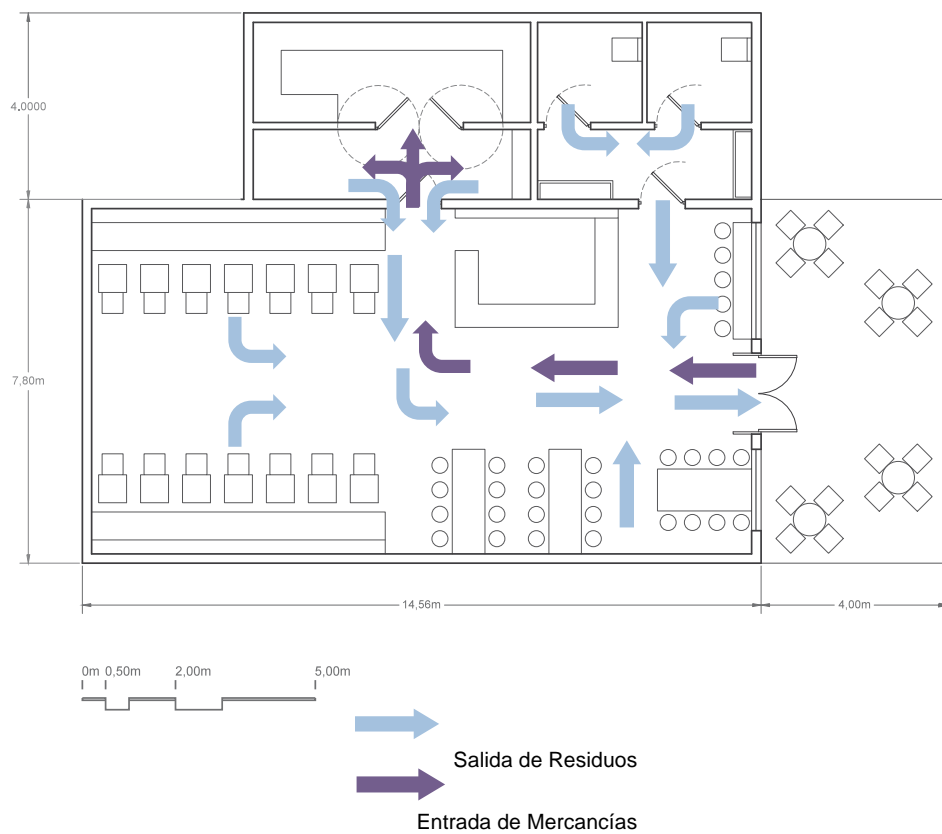


Figura O14 – Circulaciones de Entrada y Salida de Materias Primas y Residuos

Además, para el caso de la figura O10, en la que se marca la entrada de mercancías y la salida de residuos debemos recalcar que se hace en horarios en los que el local está cerrado al público. La entrada de mercancías con la reposición de almacén y recuento que implica y colocación por orden de llegada se hará por la mañana antes de abrir al público. Por otro lado, la limpieza del local y sacada de residuos al contenedor se realizará por la noche después de haber cerrado.

7.7 Métodos de Control, Calidad y Mejora Continua

BREAK es un negocio de restauración. Un espacio que resuelve una de las necesidades básicas de las personas: la alimentación. Sin embargo va más allá. No solo prestamos atención a que los menús tengan la mejor calidad posible, no. El envoltorio de la resolución de esta necesidad es arropar al cliente en un espacio en el que se sienta cómodo, en el que pueda trabajar, interactuar con sus colegas, o relajarse en un ambiente inigualable dada la zona geográfica. A fin de cuentas, tratamos con *personas*.

Es por ese motivo que centraremos nuestros esfuerzos de calidad en ellos, en nuestros clientes. Para ello les animaremos en todo momento a que nos den todo el *feedback* posible para poder aprender de nuestros errores y hacer las cosas mejor.

Para ello, los clientes tendrán 3 canales disponibles en todo momento:

- Un *buzón de sugerencias*, en el que proactivamente podrán dejarnos todos sus comentarios. Este buzón estará disponible físicamente en el local y online en el área de “contacto” de nuestra página web.

- Canal directo*. Nuestro personal siempre estará curioso y dispuesto a preguntar informalmente a los clientes qué opinan del servicio, espacio y comida.

- Redes Sociales*. La forma más directa hoy en día de interactuar con los clientes son las redes sociales. Los comentarios y posts estarán habilitados en todos nuestros perfiles para que abiertamente los clientes nos informen de su opinión acerca de nuestro trabajo.

De todas maneras, también haremos encuestas periódicas mensuales y animaremos a los clientes a que las respondan ofreciendo descuentos en nuestros productos. Todo el *feedback* recibido por parte de los clientes será evaluado e implementado lo antes posible tras su aprobación.

Otra medida a tomar será el control semanal de inventarios, que se realizará para asegurarse de que el software está actualizado correctamente y por supuesto controlar el estado de los alimentos. Es vital comprobar que todos los ingredientes están frescos y en óptimas condiciones.

Será obligatorio el realizar diariamente la limpieza del local y de la maquinaria y utensilios empleados para la manipulación de alimentos.

7.7.1 KPIs

Algunos de los indicadores (*Key Performance Indicators*) que vamos a evaluar para cerciorarnos de que todo está en orden son los siguientes:

·*Personal.*

- % del coste de personal sobre el nivel de ventas. Esto nos dará además una idea del nivel de capacidad que debemos de mantener para hacer frente a la demanda de manera eficiente.

- Productividad. La mediremos por ejemplo en número de platos servidos por unidad de tiempo. Esto además puede dar pie a incentivos a los empleados capaces de ser más productivos manteniendo los niveles de calidad.

- Media temporal del tiempo contratados. Esto se refiere a cuanto tiempo somos capaces de retener a nuestros empleados. Es importante notar que este tipo de negocios atrae a personas jóvenes con poca cualificación y que son trabajos que se suelen compaginar con los estudios. Un buen indicador de buen ambiente laboral y cultura será ver que la rotación de puestos es baja.

·*Gestión en cocina y almacén.*

- % del coste de aprovisionamiento sobre ventas. Este número nos mantendrá en perspectiva con respecto a nuestro márgenes. Tenerlo controlado nos ayudará a saber si cambiar de proveedor o de oferta para mejorarlo.

- Nivel de existencias.

- Rotación de existencias. Da información de la velocidad del consumo de materias primas.

- Productos estrella. Tener identificados los platos que más nos demandan y los que menos nos ayudará en la estrategia de precios y a saber cuando renovar la carta.

·*Front-end*

- Número de clientes. Cifra muy relevante en relación con las ventas y las estrategias de captación.

- Ticket medio por cliente. Nos dará una aproximación de cuánto gasta de media un cliente, con lo que podremos ajustar la política de precios.

·Marketing

- Una vez más, el número de clientes. Aproxima muy bien nuestro nivel de popularidad.
- Seguidores en redes sociales.
- Frecuencia de visita por cliente. Este dato es difícil de obtener sin encuestas.
- Costes de publicidad
- Pedidos online.
- Ratio de preguntas/ventas. Se refiere a qué porcentaje de personas que nos contactan por alguno de nuestros canales para pedir información de cualquier tipo acaban convirtiéndose en clientes y comprando.

·Financieros

Estos serán cubiertos más en detalle en el capítulo de plan financiero.

- ROE
- ROA
- Ratios de Solvencia
- Ratios de Liquidez
- Margen Bruto
- Margen Neto
- Fondo de Maniobra

7.7.2 PDCA

Aplicando los conceptos *lean* que aprendimos en Gestión de Cadena de Suministros emplearemos para todos nuestros mecanismos de control y calidad el método de ciclo de mejora continua de Deming: PDCA.

Estas siglas se refieren a *Plan, Do, Check y Act* y es un proceso continuo. Es decir, que cuando alcanzamos la cuarta y última etapa, volveremos a empezar iterando continuamente para tener una mejora continua.

·*Plan*, en primer lugar, tras identificar todas las áreas de mejora y nuevas ideas como objetivos a alcanzar, se trazan los procesos o tareas a seguir para su consecución.

·*Do*, en esta etapa se implementarán las tareas marcadas para lograr los objetivos marcados en el paso anterior.

·*Check*, aquí se evaluarán y analizarán las acciones tomadas y se compararán con los objetivos que se habían marcado. Es aquí donde juega un papel muy importante el feedback de los clientes que comentábamos anteriormente.

·*Act*, por último se actuará en base a los resultados obtenidos. En caso de ser positivos, se remplazarán como el estándar a seguir y se comenzará de nuevo a fijar nuevos objetivos. En caso negativo, se volverá a planificar un camino para alcanzar los objetivos marcados.

7.8 Planificación Temporal y Puesta en Marcha

La planificación de los plazos del proyecto jugará una parte fundamental en el marco operativo.

La primera etapa estaría marcada por el primero de los meses del año, en el que se hacen las gestiones legales y formales de constitución de la empresa y conseguir las licencias pertinentes para poder comenzar la actividad empresarial. Secuencialmente, se alquilará el local para empezar las obras de la reforma mientras en paralelo se hacen las compras de todas las inversiones de inmovilizado como maquinaria y mobiliario. En este periodo temporal también se pondrán en marcha la página web y redes sociales para ir generando curiosidad.

Finalmente, en la última semana de este año se hará la compra de mercaderías y se instalará toda la decoración, mobiliario y maquinaria en el local.

El siguiente paso sería la agresividad publicitaria para atraer el público y comenzar la actividad.

A continuación se llevaría a cabo la actividad normal del restaurante con variaciones en los esfuerzos publicitarios según estacionalidad.

7.8.1 Diagrama de GANTT

Toda esta planificación podrá plasmarse en un diagrama de Gantt bien manualmente o haciendo un seguimiento informático mediante programas como el MS Project, en el cual las actividades además se podrán dividir en tareas y asignar a distintas personas. El diagrama de Gantt es una manera muy gráfica de ver la evolución de un proyecto y sus tareas, diferenciándolas entre paralelas y secuenciales además de indicar restricciones o bloqueos para empezar algunas en caso de no haber terminado la anterior.

Sin embargo, por la envergadura del proyecto, no parece razonable llevar el control de esta manera de momento. Se planteará su uso en el futuro en caso de expansión.

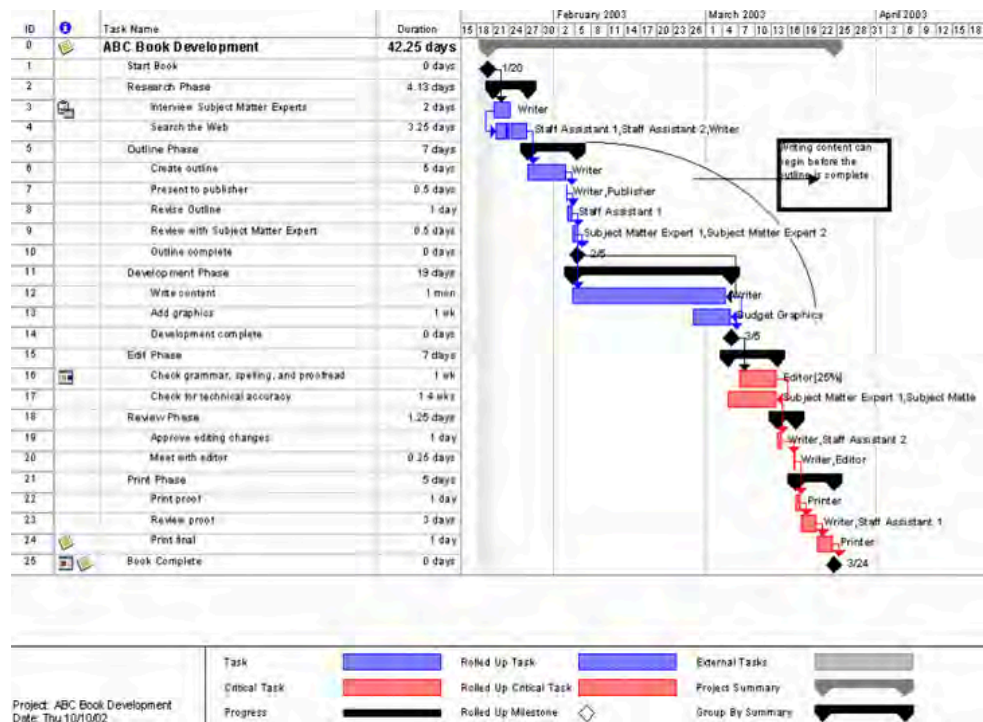


Figura O15 – Ejemplo Diagrama de GANTT
Fuente: Office.com

8

PLAN DE RECURSOS HUMANOS

CUARTA PARTE: CONCLUSIONES FINALES, ANEXOS Y BIBLIOGRAFÍA

8. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos de una compañía son los individuos que la conforman y realizan el trabajo y las tareas para que estas salgan adelante. El término fue acuñado por John R. Commons por primera vez en 1893 momento a partir del cual se empezó a considerar a los trabajadores como un activo más de la compañía: como un recurso.

Como tal, y con el objetivo de cumplir los objetivos corporativos y mejorar la productividad y rendimiento, es necesario y vital el desarrollo de habilidades tanto técnicas como interpersonales de la plantilla. Es por eso que hay cada vez más énfasis en los planes de formación de empleados.

Actualmente, en la mayoría de firmas existen grandes departamentos de recursos humanos encargados de todo lo relacionado con los empleados de la empresa. Las principales áreas suelen ser selección, definición de puestos, formación, evaluación, nóminas y asignación a proyectos o *staffing*.

En nuestro caso, en el corto y el medio plazo no contaremos con tal departamento, pero las funciones propias de el mismo las realizarán los socios fundadores. Conforme crezca la empresa en establecimientos y empleados es posible que sea necesario abrir un nuevo puesto para realizar estas tareas. De la misma manera, en las primeras etapas y gracias su buena formación en el sector culinario, los socios fundadores de BREAK asumirán funciones necesarias para el negocio hasta que la compañía gane volumen.

En el presente capítulo detallaremos los puestos del primer establecimiento BREAK (basándonos en el dimensionado del primer local de Madrid). Se describirán los puestos y sus requisitos y pondrá en contexto dentro del organigrama. Posteriormente se hablará del proceso de selección y contratación, formación y motivación para acabar con las compensaciones económicas desglosadas.

8.1 Categorías de personal

BREAK tendrá una organización clásicamente piramidal, sin embargo no significará jerarquía, sino responsabilidad. En el día a día la organización será más bien plana, habiendo comunicación e interacción tanto vertical como horizontalmente. De hecho, el puesto de los camareros se denomina

“asociados”, para hacer énfasis en que son parte del equipo global y que su función es tan importante como las demás, porque así lo es.

Los niveles y puestos descritos a continuación serán los que con la expansión deseada se desean alcanzar, pero como ya se ha mencionado anteriormente, en los primeros pasos de la empresa, contaremos con el personal indispensable, lo que significa que varios empleados desempeñarán funciones no propias de su puesto y asumirán mayor responsabilidad.

En el corto y medio plazo las figuras de mayor autoridad en BREAK serán los dos Directores Generales (los socios fundadores en los primeros años). Llevarán toda la visión estratégica de la empresa y por tanto las decisiones de más alto nivel además de la principal parte de cocina durante los primeros años.

Aparte de los socios fundadores se pretende contratar a otro cocinero para ayudar a dividir los turnos de forma eficiente y a un camarero con jornada completa.

Para un plan más adaptado a la expansión a largo plazo encontraremos, por debajo de los socios fundadores ya dedicados totalmente a la gestión, al Jefe de Cocina, quien será probablemente una de las personas más importantes del negocio dada su responsabilidad de hacer que el consumidor perciba la calidad y saber qué pretendemos vender.

A continuación tenemos al Jefe de Sala. Esta persona se encargará de que en la zona de mesas todo esté en orden. De esta persona dependerá que los camareros hagan bien su trabajo y de que los clientes estén a gusto.

También encontraremos la figura de Gerente de Marketing y Relaciones Públicas, quien se dedicará a conseguir aumentar y fidelizar la clientela del local. Tendrá que elaborar campañas, promociones, y mantener al día todo lo relacionado con la web y las redes sociales.

Además habrá un cargo de Administrador, que deberá llevar todo el control de las cuentas de la empresa. Se tendrá que encargar de todo lo relacionado con la caja (ingresos) y las previsiones de compras, trato con proveedores, minimizar en lo posible los costes, etcétera. En definitiva, las tareas financieras y administrativo-legales.

Si la empresa creciese mucho, aparecería un cargo de Recursos Humanos para llevar a cabo la selección y formación de personal principalmente. Sin embargo, hasta entonces, de esto se encargarán los directores (temas formativos) y los jefes de sala (selección) de cada establecimiento.

Si bajamos a un tercer nivel encontramos principalmente a las personas a cargo de las anteriormente mencionadas relacionadas con cocina y sala.

En primer lugar tendremos a los pinches y ayudantes de cocina que realizarán las labores que el chef o Jefe de Cocina requiera en relación con la manipulación de los alimentos y preparación de los platos. Adicionalmente,

tendrán que saber mantener su espacio de trabajo limpio tras su utilización. La cocina deberá ser limpiada cada día al menos una vez al finalizar la jornada.

A continuación los camareros, que atenderán las labores tanto de servir, atender y recoger las mesas como las de estar tras la barra tomando nota. Estos estarán a cargo del Responsable de Sala.

Y por último, y no por ello menos importante, también bajo el mando del Jefe de Sala tendremos un servicio de limpieza (si bien éste podrá ser externalizado y contratado a una empresa externa siempre que económicamente tenga sentido).

Como ya se ha mencionado antes, dado que el número de empleados tentativo para el primer restaurante será reducido (en torno a 4 personas incluyendo los socios), muchas de las responsabilidades de cada puesto serán asumidas por los pocos integrantes del equipo inicial. Por ejemplo, las labores del administrador las llevarán al principio los socios y la de marketing uno de ellos. El camarero será el encargado de sala.

8.1.1 Organigrama

Con lo expuesto en este epígrafe, el organigrama tanto a corto y medio como largo plazo de la empresa adoptaría la siguiente forma:

Corto y medio plazo:

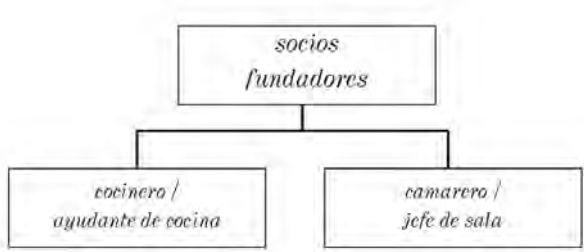


Figura R1 – Organigrama a Corto y Medio Plazo

Largo Plazo:

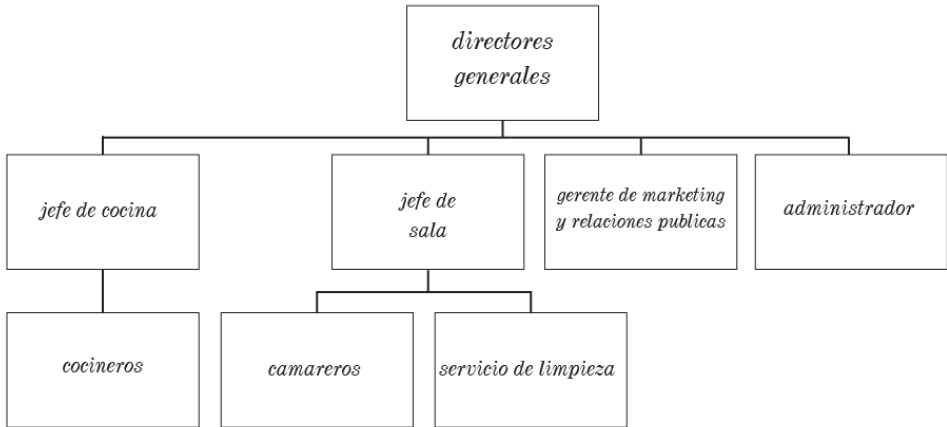


Figura R2 – Organigrama a Largo Plazo

8.2 Reclutamiento

El reclutamiento a corto plazo se realizará mediante un procedimiento estándar de una comunicación de los puestos tanto de cocinero como camarero vía online más específicamente en portales de empleo, la web de BREAK y las redes sociales. Se buscará un perfil que se identifique con el público objetivo es decir joven y proactivo para garantizar un servicio integral que incluya hasta el último detalle el concepto BREAK. El reclutamiento correrá a cargo de los socios fundadores.

En el reclutamiento a largo plazo, siempre siguiendo los máximos estándares de calidad del concepto BREAK, se externalizará el proceso de reclutamiento a empresas más especializadas para optimizar el uso de los recursos. En cualquier caso la última decisión siempre pasará por los socios fundadores para mantener la integridad del servicio.

8.3 Plan de Formación y Motivación

La parte más formativa se ha diseñado más a largo plazo y incluye asegurarse de que cada empleado absorba y represente la cultura de la empresa. Esto pasa por una total comprensión de la misión y la visión de la empresa y sobre todo que el empleado se integre totalmente en ella.

En la parte motivacional se pretende incluir técnicas modernas de “*team-building*” entre las que se incluye retiros de empresa, seminarios tanto en el ámbito culinario para mejorar la calidad del producto como en el ámbito sociocultural para un mejor servicio. Además los empleados formarán parte de la toma de decisiones de la empresa siendo su feedback tomado muy en cuenta. Además se contará con un sistema de incentivos por objetivos, técnica más clásica pero que ha demostrado ser muy efectiva en el sector de la restauración.

8.4 Condiciones Laborales

Comenzaremos hablando del periodo de prueba. El periodo de prueba de los empleados será muy corto, tan solo de 1 mes (cumpliendo el máximo por ley que es de 6 meses). Durante este periodo ambas partes tendrán la oportunidad de conocerse y de testear el puesto. Durante este mes se aplicará la normativa en materia de Derecho laboral, los convenios colectivos y los acuerdos empresariales. Además, durante este periodo, los plazos de rescisión son mínimos y sin ningún tipo de justificación.

Dado que el negocio opera ante el público solamente durante 10 meses al año, cerrando los meses de Julio y Agosto, los contratos se han designado con carácter temporal. La Ley de Fomento del Empleo nos permitirá hacer contratos temporales por una duración máxima de 2 años sin justificaciones, y en este periodo se acepta la prolongación por escrito del contrato hasta en tres ocasiones.

Al trabajador se le pagará su correspondiente cuota de la Seguridad Social por valor del 25% de su salario y se le retendrá la parte correspondiente a cargo del trabajador por valor del 5% del bruto.

En lo que respecta a las vacaciones, nuestros trabajadores tendrán derecho al periodo vacacional establecido por ley en función de los días trabajados junto con las festividades nacionales.

En adición a todo esto, nuestro local cumple con todas las normas establecidas de seguridad y salud en el trabajo, además de contar nuestro seguro de responsabilidad civil con cobertura a los empleados.

8.5 Política Salarial

La política de remuneración de BREAK es atractiva dentro del panorama actual en el sector de restauración y teniendo en cuenta la reciente crisis.

Actualmente el salario mínimo interprofesional para trabajadores temporales según el Ministerio de Empleo y Seguridad Social es de aproximadamente 650€ al mes. Cifra que en el caso de los camareros superamos en casi un 50% ya que nuestros camareros recibirán una remuneración bruta de 900€ mensuales.

En el caso de los cocineros, esta cifra ascenderá a 1500€ por dos motivos. El primero es porque los cocineros no solo van a estar preparando la comida y manipulándola, sino que además van a servir en mesa también. La única función que no desempeñarán será la del cobro en caja. El segundo motivo es porque en las primeras etapas de la empresa dos de los cocineros serán los propios socios fundadores, que naturalmente llevan a cabo más funciones (inventario, compras, limpieza, trato con proveedores y gestión, etc.). Con lo que justificamos este 65% de sobresueldo con respecto al camarero.

Es importante destacar que estos sueldos son el equivalente a jornada completa. No obstante, nos resulta indiferente tener a una persona a jornada completa o a dos personas a media jornada en caso de necesitar más flexibles. La capacidad se ha estimado en unidades FTE (*full-time equivalent*), por lo que en caso de tener a dos personas a media jornada, simplemente se les pagará la mitad.

Como complemento a la remuneración, el local tendrá un bote de propinas donde los clientes son libres de aportar la cuantía que consideren según el trato recibido. Esta cantidad será repartida entre los empleados del local y debería ser cargada de IRPF puesto que es un complemento a la remuneración. Sin embargo, puesto que en la cultura española y más aún en establecimientos de precios competitivos no es habitual el dejar propinas cuantiosas, estas propinas seguramente se repartan en “negro”.

Tal y como se analiza en el cálculo de capacidad del capítulo de operaciones y de los costes de personal en el financiero, resultamos muy sensibles

económicamente a variaciones de personal y la capacidad se ha calculado teniendo en cuenta el proceso de cocina en paralelo en lugar de secuencialmente en cierto porcentaje de los casos.

Por lo tanto, estas revelaciones nos harán considerar en posteriores ejercicios quizás un cálculo más ajustado de la capacidad y más cualificado en cuanto a efectividad y eficiencia a la par de considerar una oferta salarial menos atractiva para ser menos vulnerables.

9

PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

9. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

9.1 Estudio de Ingresos y Gastos

A continuación analizaremos los ingresos previstos en un horizonte temporal a 5 años vista. Es decir, analizaremos en primera instancia las cifras de ventas previstas. A continuación estimaremos los costes tanto fijos como variables para poder obtener las cifras de beneficios.

Analizaremos tres escenarios: El más realista o neutro, el pesimista y el optimista. Partiremos del escenario neutro y consideraremos que la diferencia con el pesimista y el optimista será de entorno al 2% en cuota.

Será importante notar que por previsiones de demanda y estacionalidad, el negocio permanecerá cerrado los meses de verano (Julio y Agosto) en los que los alumnos disfrutaban de vacaciones.

9.1.1 Previsión de Ventas

Escenario Neutro

Dada la variada oferta de productos que ofrecemos, vamos a hacer una estimación de clientela que visita el local en cada una de sus franjas horarias segmentadas por los productos ofrecidos. Como simplificación asumiremos que los únicos productos vendidos son las diferentes combinaciones de menús, sin tener en cuenta la posibilidad de que un cliente nos pidiese una bebida o bocadillos sueltos.

Para realizar la estimación de la cifra de ventas hemos seguido un proceso de 5 pasos formulados en la hoja de cálculo: Primero partiremos del flujo de personas que pasarán por delante del local. Después le aplicaremos un porcentaje relacionado con la cuota de mercado según el escenario, esto nos dará la cifra de personas que conseguimos captar y que consumen en nuestro restaurante. Continuaremos aplicando un porcentaje sobre esa cifra relativo a cuál de los 4 tipos de menú consumirá y acto seguido asumiremos otro porcentaje en cuanto a cual de las combinaciones posibles dentro del menú elegido tomará. De ahí obtendremos la cifra total de cada tipo de menú que tendremos que preparar diariamente según esta demanda. Por último, multiplicaremos estas cantidades por su respectivo precio, el número de días que operamos por semana y el número de semanas que operamos por año. La suma del total de ventas de cada uno de los cuatro menús nos dará la cifra total de ventas anual.

En primer lugar calculamos el público objetivo al que nos dirigimos. Como ya vimos anteriormente, entre los alumnos y profesores de las facultades de la

Universidad Complutense de Madrid y las de la Politécnica de la zona contamos con alrededor de 96.000 personas. No obstante, dada la localización final del local y los diferentes medios de transporte que utilizan los universitarios para llegar a la universidad, no podemos asumir que la totalidad de esa cifra pasará por Moncloa. Es por eso que estimaremos que el tráfico de personas (tanto universitarios como peatones de la zona) que pasan por delante de nuestro local será de alrededor de un 15% de esa cifra, aproximadamente 15.000 personas al día. Esta cifra además la corroboramos gracias al estudio de flujo de personas realizado por la empresa TC-Street, que recoge información del tráfico peatonal en determinados puntos de las ciudades. Esta cantidad es razonable tratándose de un punto de comunicación con la ciudad para todos los habitantes de Pozuelo, Majadahonda, Las Rozas, etc., todas las personas que van a la universidad y que es el comienzo de una zona comercial. Hay que tener en cuenta que el flujo de personas en calles como Gran Vía o Preciados que son dos de las 3 calles más transitadas de España es del entorno de 30.000 personas al día. – Diario ABC

A continuación, para ser realistas en nuestra aproximación dada la fuerte competencia atomizada en toda la zona, asumiremos una conservadora cuota de mercado del 1,69% en el escenario neutro. Además asumiremos también que esta aumentará en un 2,5% tras el primer año por una esperada buena acogida en el mercado del concepto y empezar poco a poco a ser conocidos. El crecimiento esperado a partir del segundo año se considera de en torno a un estable 1,1% cada año. Estos aumentos también están relacionados con un incremento del tráfico peatonal de la zona justificado por la salida progresiva de la crisis económica en España y por tanto un mayor número de estudiantes matriculados y de gente que sale a la calle a consumir.

1.1	Semanas operación / año	44
1.2		
1.3		ANO 1
1.4	Tráfico personas /día	15.000
1.5	Tráfico personas /día (%)	
1.6		
1.7		
1.8		
1.9	ESCENARIO	
2.0	Neutro	1,69%
2.1		
2.2	Optimista	Nombre
2.3	✓ Neutro	Menu D1
2.4	Pesimista	Menu D2
2.5		Menu D3
2.6	Desayuno	Menu D4
2.7	Desayuno	Menu D5

Figura F1 – Menú Desplegable para elección del escenario

El siguiente paso sería asignar un porcentaje por producto, en este caso menús, a la cifra de clientes captados. Basándonos en las encuestas realizadas hemos obtenido el siguiente reparto:

Desayuno	20%
Almuerzo	25%
Comida	35%
Ensalada	20%

Tabla F1 – Consumo por tipo de Menú

Sin embargo, dentro de cada uno de nuestros menús, hay distintas opciones disponibles. Para el desayuno hay 6 posibles combinaciones, para el almuerzo o snack otras 6, para el menú comida hay 18 y para el de ensalada 3. Para simplificar los cálculos y dado que el coste por menú se ha ajustado para que sea el mismo independientemente de la combinación elegida, como se explicó en el capítulo de operaciones, hemos asumido que la probabilidad de que un cliente pida uno u otro es la misma para cada menú. Esto se cumple para todos los menús salvo los de desayuno, en los que las encuestas mostraron que la mayoría de gente tomaría café, seguido de cerca de cola cao y apenas un 10% de los que desayunarían elegirían la opción con infusión.

En la tabla F2 vemos como la hoja de cálculo ha sido preparada para hacer el cálculo de demanda prevista de cada tipo de menú de forma diaria para los sucesivos años. Este cálculo está realizado mediante las funciones de *redondeo* y de *buscarv* mediante las cuales multiplicará la cifra de tráfico peatonal por el porcentaje de cuota según el escenario en el que nos encontremos, después buscará en qué tipo de menú nos encontramos para sacar de la lista en la tabla F1 el porcentaje a aplicar para por último multiplicar por el porcentaje de la combinación en la que nos encontremos. El siguiente paso es simplemente redondear hacia arriba para no tener cifras decimales.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
8	ESCENARIO									
9	Neutro	1,69%								
10	Tipo	Nombre	Porcentaje	Bebida	Bollito	Zumo	Hamburguesa	Sandwich	Ensalada	AÑO 1
11	Desayuno	Menu D1	5%	Infusión	Bolleria día	Naranja				B\$14;0)
12	Desayuno	Menu D2	20%	Colacao	Bolleria día	Naranja				11

Figura F2 – Función cálculo de demanda diaria por combinación de menú

A continuación con la función *sumar.si.conjunto*, buscaremos en la tabla F2 los cuatro tipos de menú respectivos y sumaremos las cantidades de cada una de las combinaciones para tener una cantidad global. Una vez más, el haber ajustado las cantidades de ingredientes de cada uno para que sea la que sea la combinación dentro de un mismo tipo de menú el coste en el que incurramos sea el mismo, ha sido vital para poder simplificar la contabilización de ingresos.

Es importante destacar para las partidas de los balances posteriores que todos los pagos se realizan al contado, por lo que no tendremos un periodo medio de cobro.

A primera vista parecen unas cifras de venta bastante elevadas, sin embargo están en el orden de magnitud de la media de ingresos del sector en negocios de similares características y posteriormente descontando los costes los márgenes brutos serán mucho más razonables. En definitiva, es natural que las cifras de venta tengan un nivel de costes asociados. A continuación evaluaremos los costes variables para después ver los costes fijos asociados a gastos como suministros, alquileres, etc.

Tipo	Nombre	Porcentaje	Bebida	Acompañante	Zumos	Hamburguesa	Sándwich	Ensalada	DEMANDA				
									AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Desayuno	Menú D1	5%	Infusión	Bollería día	Naranja				3	3	3	3	3
Desayuno	Menú D2	20%	Cola cao	Bollería día	Naranja				11	11	11	11	11
Desayuno	Menú D3	25%	Café	Bollería día	Naranja				13	13	14	14	14
Desayuno	Menú D4	5%	Infusión	Tostada	Naranja				3	3	3	3	3
Desayuno	Menú D5	20%	Cola cao	Tostada	Naranja				11	11	11	11	11
Desayuno	Menú D6	25%	Café	Tostada	Naranja				13	13	14	14	14
Almuerzo	Menú A1	17%	Lata			La de Pollo			11	11	11	12	12
Almuerzo	Menú A2	17%	Lata			Break Burger			11	11	11	12	12
Almuerzo	Menú A3	17%	Lata			La Rápida			11	11	11	12	12
Almuerzo	Menú A4	17%	Lata				El de Pollo		11	11	11	12	12
Almuerzo	Menú A5	17%	Lata				Vegetal		11	11	11	12	12
Almuerzo	Menú A6	17%	Lata				Lomo		11	11	11	12	12
Comida	Menú C1	6%	Lata			La de Pollo		Pollo	5	6	6	6	6
Comida	Menú C2	6%	Lata			La de Pollo		César	5	6	6	6	6
Comida	Menú C3	6%	Lata			La de Pollo		Verde	5	6	6	6	6
Comida	Menú C4	6%	Lata			Break Burger		Pollo	5	6	6	6	6
Comida	Menú C5	6%	Lata			Break Burger		César	5	6	6	6	6
Comida	Menú C6	6%	Lata			Break Burger		Verde	5	6	6	6	6
Comida	Menú C7	6%	Lata			La Rápida		Pollo	5	6	6	6	6
Comida	Menú C8	6%	Lata			La Rápida		César	5	6	6	6	6
Comida	Menú C9	6%	Lata			La Rápida		Verde	5	6	6	6	6
Comida	Menú C10	6%	Lata				El de Pollo	Pollo	5	6	6	6	6
Comida	Menú C11	6%	Lata				El de Pollo	César	5	6	6	6	6
Comida	Menú C12	6%	Lata				El de Pollo	Verde	5	6	6	6	6
Comida	Menú C13	6%	Lata				Vegetal	Pollo	5	6	6	6	6
Comida	Menú C14	6%	Lata				Vegetal	César	5	6	6	6	6
Comida	Menú C15	6%	Lata				Vegetal	Verde	5	6	6	6	6
Comida	Menú C16	6%	Lata				Lomo	Pollo	5	6	6	6	6
Comida	Menú C17	6%	Lata				Lomo	César	5	6	6	6	6
Comida	Menú C18	6%	Lata				Lomo	Verde	5	6	6	6	6
Ensalada	Menú E1	33%	Lata					Pollo	17	18	18	18	18
Ensalada	Menú E2	33%	Lata					César	17	18	18	18	18
Ensalada	Menú E3	33%	Lata					Verde	17	18	18	18	18

TABLA F2 - Cantidades de Menús Diarios Según Combinación

9.1.2 Inversiones y Gastos Iniciales

A continuación desglosaremos la inversión que será necesaria realizar para la puesta en marcha de la empresa.

A groso modo la inversión del primer año alcanzará la cifra de €97.5K.

La inversión a realizar está compuesta por 5 grupos: Maquinaria /Electrodomésticos, Equipos Informáticos, Mobiliario, Utensilios de cocina y otros, y el Acondicionamiento del Local.

Por otro lado, tendremos una serie de gastos iniciales para poder comenzar nuestra actividad. Serán los 5 siguientes: Stock Inicial de materias primas y otros materiales, Gastos de Constitución, Fianzas, Web, y por último el alquiler del local durante un mes al comienzo del proyecto para poder realizar las obras de acondicionamiento del local.

	Importe	IVA	Total
Gastos iniciales	Web	1.000 €	210 €
	Stock	7.500 €	1.575 €
	Constitución	1.200 €	252 €
	Fianza	2.000 €	0 €
	Alquiler	5.000 €	3.950 €
Inversión inicial	Mobiliario	21.100 €	4.431 €
	Utensilios	7.600 €	1.596 €
	Obras	15.000 €	3.150 €
	Maquinaria	19.652 €	4.127 €
	Informática	1.615 €	339 €
	Inversión	64.967 €	13.643 €
	Gastos iniciales	11.700 €	2.037 €
	TOTAL	76.667 €	15.680 €

Tabla F6 – Desglose Inversiones y Gastos Iniciales

A continuación explicaremos los Gastos Iniciales y las Inversiones:

Gastos Iniciales

·**Web:** La web será junto con las redes sociales una de las herramientas principales de interacción con los clientes y por tanto tendrá gran importancia. La encargaremos a un equipo de diseño gráfico y web antes de comenzar la actividad, de esta manera podremos comenzar a operar con la web ya lista, lo cual también añadirá un toque de seriedad a nuestro negocio.

·*Stock Inicial*: El stock inicial se compondrá de la primera compra de alimentos y bebidas y de otros materiales como servilletas, posavasos con logo, cartas con diseño propio, productos de limpieza, etc.

·*Gastos de Constitución*: Los gastos de constitución incluyen la solicitud de denominación social, la escritura de constitución, gastos del Registro Mercantil, el impuesto de operaciones societarias, notarios y derivados. También recogerá las oportunas licencias oportunas para la actividad y para la obra del local.

·*Alquiler y Fianza*: Para poder llevar a cabo la reforma del local y meter toda la maquinaria, mobiliario y utensilios arrendaremos un primer mes el local pagando al contado. Por lo tanto tendremos que abonar también la primera fianza, que es de destacar que carece de IVA.

Inversiones

·*Mobiliario*: El mobiliario es todo el activo del tipo mesas, sillas, estanterías, barra, elementos decorativos, altavoces y proyectores, etc. En las tablas de los anexos A1-A4 encontraremos el desglose de coste y de IVA. Todo el mobiliario se considerará con una vida útil de 5 años, que será la referencia a utilizar para la posterior amortización. Estos 5 años respetan los límites establecidos por la Agencia Tributaria para este tipo de activo, que tiene un límite de 20 años.

·*Utensilios*: Estarán compuestos por todas las vajillas, cuberterías, cristalerías, bandejas, saleros y pimenteros, aceiteras, jarras para leche, elementos de mantelería, cestillas para pan, abrebotellas, etc. En este caso, serán amortizados a 10 años.

·*Maquinaria*: La partida de maquinaria será todo lo relativo a la cocina y electrodomésticos como la cocina, el horno, los frigoríficos y congeladores, lavavajillas industrial, cafeteras, molinos de café, tostadoras, planchas, batidoras, etc. La maquinaria será amortizada a 10 años.

·*Equipos Informáticos*: Los equipos informáticos utilizados serán principalmente un TPV compuesto por un ordenador, cajón portamonedas y máquina de impresión de tickets y facturas con un software específico operacional. Este software ahorrará el uso de papel ya que las comandas aparecerán en la pantalla de la cocina por orden de prioridad. Estos equipos serán amortizados a 5 años puesto que pueden quedar obsoletos antes en el tiempo.

·*Obra de Acondicionamiento*: La obra de acondicionamiento será especialmente enfocada a la decoración y distribución del local, dado que el local elegido ya cuenta con cocina, instalación de aire acondicionado, desagües, etc. Habrá que acondicionar el local con rótulos, lunas de escaparate, cierres, instalación de audiovisuales y poco más. En este caso no

amortizaremos, entre otras razones porque no supone una cantidad excesivamente elevada en relación con el resto.

A partir de la cifra total de inversiones y gastos iniciales necesaria de €97K podremos hacernos una idea de cómo y en qué cantidad financiarnos, tanto con recursos propios como en nivel de deuda a solicitar, que como veremos más adelante será por valor de €50K.

En conclusión, las inversiones y sus porcentajes respecto al total quedan de la siguiente manera:

		%
Mobiliario	21.100 €	42,23%
Utensilios	7.600 €	15,21%
Maquinaria	19.652 €	39,33%
Informática	1.615 €	3,23%
TOTAL	49.967 €	100,00%

Tabla F7- Porcentajes sobre la Inversión total

9.1.2.1 Amortizaciones

En este breve apartado hablaremos de las dotaciones de amortizaciones de las inversiones recién comentadas. Estas cantidades aparecerán más adelante reflejadas en los asientos contables de la cuenta de resultados para calcular el BAI o EBIT (*Earnings Before Interests and Taxes*) a partir del EBITDA (*Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation And Amortizations*).

Las dotaciones para las amortizaciones son la expresión de la depreciación sistemática anual efectiva sufrida por el inmovilizado por obsolescencia o por el propio desgaste del mismo.

En primer lugar debemos estimar una vida útil de cada inversión a partir de la cual sacaremos un porcentaje de amortización anual debemos dotar. Esta vida útil tiene que respetar los límites máximos establecidos por la Agencia Tributaria. De esta manera a final de la vida útil de cada elemento se deberá haber dotado la cantidad total del mismo para poder hacer frente a la renovación del elemento en cuestión.

A continuación, en la tabla F8 se muestra la asignación de años de vida útil y cantidades de amortización para cada una de las inversiones. Estas cantidades son el resultado de dividir el coste total del activo entre el número de años de vida útil, que son los que ya mencionamos en el apartado de inversiones:

DOTACIÓN A LA AMORTIZACIÓN	VIDA ÚTIL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Maquinaria	10	1.965 €	1.965 €	1.965 €	1.965 €	1.965 €
Equipo informático y software	5	323 €	323 €	323 €	323 €	323 €
Mobiliario	5	4.220 €	4.220 €	4.220 €	4.220 €	4.220 €
Utensilios y otros	10	760 €	760 €	760 €	760 €	760 €
TOTAL NETA	-	7.268 €	7.268 €	7.268 €	7.268 €	7.268 €
TOTAL ACUMULADA	-	7.268 €	14.536 €	21.805 €	29.073 €	36.341 €

Tabla F8 – Dotaciones a la amortización

Se observa que la cantidad final acumulada amortizada del último año no suma la cantidad total del valor de estos activos. Esto es debido a que tanto la maquinaria como los utensilios se amortizan a 10 años, por tanto restan por amortizar 5 años más. Si ampliásemos el horizonte temporal aparecerían cerradas en el año 10 y aparecerían nuevas inversiones para los elementos de menor duración (en este caso, 5 años).

9.1.3 Previsión de Costes y Gastos

En este apartado detallaremos los costes fijos y variables a los que nuestro negocio tendrá que hacer frente. Tras conocer estos números y especificar cómo nos financiaremos nos podremos hacer una idea de la rentabilidad de la idea empresarial.

En primer lugar hablaremos de los costes variables ya que la estructura de costes de BREAK es principalmente de costes variables, es decir, los asociados directamente con el nivel de actividad de la empresa. Estos suponen un 64% de los costes totales.

9.1.3.1 Costes Variables

Los costes variables y por tanto en relación directa con la actividad empresarial en nuestro caso de restauración se tratan tan solo de dos: los costes de aprovisionamiento o compras y los de personal.

Existe cierta ambigüedad frente a considerar los costes de personal como variables o fijos, y desde luego fue un quebradero de cabeza categorizarlo como uno u otro. Sin embargo, en referencia al capítulo 6 *The Firm's Cost* del libro *Principles of Microeconomics* escrito por premio Nobel de Economía Joseph E. Stiglitz, consideraré estos costes como variables por estar directamente relacionados con los niveles de actividad del restaurante. Esto es, en función de la cantidad de personal contratado, podremos alcanzar un nivel de oferta u otro.

Esto tiene sentido ya que son los que realmente afectan a los niveles de producción. Los gastos de alquileres, suministros, publicidad, gestión,

etcétera serán independientes de que vendamos 1K ó 1M de hamburguesas (contando con la simplificación de que para cocinar nuestros productos utilizaremos en mayor o menor medida algunos gastos como la luz o el agua, pero asumiremos que son medianamente constantes por simplicidad).

En nuestro caso todos los detalles referentes al cálculo de estos costes viene reflejado más exhaustivamente en el apartado de operaciones y en el de recursos humanos ya que son referentes a la capacidad (y su respectivo cálculo y justificación) y al plan de compras.

De forma resumida podemos indicar que ambos vienen calculados en base a la cantidad de cada ingrediente o de horas de trabajo por hombre por cada plato. La hoja de cálculo dispone de una base de datos del precio por unidad de ingrediente (precios obtenidos tras visita al proveedor Makro e introducidos manualmente) y en función de la demanda de cada plato (que se calculó en el epígrafe de ingresos), la cantidad de ingrediente necesaria y su precio, devuelve una cantidad total tanto en kg/L como en euros en base a la demanda total del ingrediente en relación con todos los platos que lo incluyen. La suma final de ingredientes necesarios para todos los menús incluyendo el nivel de stock y existencias será la cantidad a comprar durante el año.

En el caso de los costes de personal, se calcularán multiplicando el sueldo mensual de camareros por el número de camareros empleados, más el sueldo de cocineros multiplicado por el número de cocineros, y a la suma de todo ello se le multiplicará por el número de meses operativos, 10. A esta cantidad se le suma además el coste de Seguridad Social a cargo de la empresa, que según la web de la Seguridad Social es del 24,60%, pero lo redondeamos al 25% por simplicidad (así mismo, la Seguridad Social por cuenta del trabajador es del 4,8%, pero redondearemos a 5% para su posterior uso en los flujos de caja).

El cálculo de capacidad irá en función de los minutos requeridos para la preparación de cada plato y el servicio del mismo. Este lo calculará la hoja de Excel de la misma manera que el cálculo de cantidad de ingredientes. Esta suma de horas la dividiremos entre el número de horas abiertas del local y siempre emplearemos aproximadamente a un cocinero menos de la cantidad resultante justificando que en cocina se pueden preparar los platos de manera paralela en lugar de secuencialmente (no es necesario esperar a que se haga una hamburguesa para preparar la siguiente, si no que se pueden hacer varias a la vez, reduciendo en gran medida las necesidades de capacidad y aumentando la efectividad).

Todos estos números están relacionados con la demanda de cada escenario.

Además, año a año hemos aplicado una subida salarial media del 1% y hemos estimado un incremento medio de precios del 1,5% (se ha tenido en cuenta que el IPC de los últimos años ha sido negativo pero se estima positivo y por ese valor dada la recuperación progresiva de la crisis).

Sueldo Camarero	€900,00
Sueldo Cocinero	€1.500,00
Nº de Meses Operativos	10
Seguridad Social a cargo de la empresa	25%

Tabla F9 – Costes de Personal Mensuales

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Nº Camareros	1	1	1	1	1,5
Nº Cocineros	2,5	2,5	2,5	2,5	3
Incremento Salarial Anual Medio	-	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Incremento Precios Medio Anual	-	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%

Tabla F10 – Capacidad e Incrementos de Costes Anuales

Por tanto los costes variables quedan como:

Costes Variables	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Compra Materias Primas	108.339,76 €	122.439,10 €	122.790,28 €	124.957,33 €	124.957,33 €
Costes de personal	58.125,00 €	58.125,00 €	58.125,00 €	58.125,00 €	73.125,00 €

Tabla F11 – Costes Variables

9.1.3.2 Costes Fijos

Los costes fijos son todos aquellos que no dependen directamente de la actividad del negocio. En nuestro caso suponen el 36% del total de los costes y están formados por 10 gastos distintos entre los que figuran alquileres y suministros. Todos ellos se pagan de manera mensual salvo el dominio web, la licencia del software de almacén y los seguros, que es importante destacar para la posterior contabilidad estos últimos que no tienen IVA. Por otro lado, hay que notar que los gastos financieros de devolución de los intereses del préstamo son de carácter variable año a año.

Alquileres	€5.000,00
Luz	€2.000,00
Agua	€200,00
Internet + Teléfono	€50,00
Dominio Web ANUAL	€87,00
Otro material	€30,00
Software Almacén ANUAL	€340,00
Publicidad	€400,00
Gestoría	€200,00
Seguros ANUAL	€3.000,00
Gastos Financieros ANUAL (variable)	€3.750
Amortizaciones ANUAL	€7.268,20

Tabla F12 – Costes Fijos Mensuales

También cabe mencionar que el presupuesto de publicidad anual será variable, siendo el primer año muy agresivos para dar a conocer la marca para pasar a reducir su uso progresivamente año a año. Además, durante el año dada la estacionalidad también se empleará en distinta medida según el mes en el que nos encontremos. Los gastos principales de publicidad serán online y física mediante cartelería y *flyers*.

Costes Fijos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Alquileres	€60.000,00	€60.900,00	€61.813,50	€62.740,70	€63.681,81
Luz	€20.000,00	€20.300,00	€20.604,50	€20.913,57	€21.227,27
Agua	€2.000,00	€2.030,00	€2.060,45	€2.091,36	€2.122,73
Internet + Teléfono	€600,00	€609,00	€618,14	€627,41	€636,82
Dominio Web	€87,00	€88,31	€89,63	€90,97	€92,34
Otro material	€300,00	€304,50	€309,07	€313,70	€318,41
Software Almacén	€340,00	€345,10	€350,28	€355,53	€360,86
Publicidad	€4.000,00	€3.045,00	€2.060,45	€2.091,36	€1.698,18
Gestoría	€2.400,00	€2.436,00	€2.472,54	€2.509,63	€2.547,27
Gastos de acondicionamiento	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Gastos de constitución	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Seguros	€3.000,00	€3.045,00	€3.090,68	€3.137,04	€3.184,09
Amortizaciones	€7.268,20	€7.268,20	€7.268,20	€7.268,20	€7.268,20
Gastos Financieros	€3.750	€3.104,38	€2.410,34	€1.664,25	€862,20
TOTAL	€103.745,20	€103.475,49	€103.147,77	€103.803,71	€104.000,19

Tabla F13 – Costes Fijos Anuales

A todos estos costes fijos se les ha aplicado el incremento medio de precios anual que aparece en la tabla F10. La variación en el total viene influida por esa pequeña subida e influida por los decrecientes pagos de los gastos financieros que cada año al ir devolviendo el principal, se van reduciendo en mayor medida.

Como podemos observar en la tabla F14, y como era de esperar, los mayores costes fijos están representados por los alquileres y luz.

Alquileres	€60.000,00	57,83%
Luz	€20.000,00	19,28%
Agua	€2.000,00	1,93%
Internet + Teléfono	€600,00	0,58%
Dominio Web	€87,00	0,08%
Otro material	€300,00	0,29%
Software Almacén	€340,00	0,33%
Publicidad	€4.000,00	3,86%
Gestoría	€2.400,00	2,31%
Seguros	€3.000,00	2,89%
Gastos Financieros	€3.750	7,01%
Amortizaciones	€7.268,20	3,61%
TOTAL	€103.745,20	100,00%

Tabla F14 – Distribución de Costes Fijos (%)

9.1.3.3 Plan de ventas Mensual

Se ha considerado interesante realizar también una estimación de las ventas del primer año mes a mes para observar el efecto de la estacionalidad.

Los supuestos en los que nos hemos basado para la distribución de este primer año es en primer lugar la estacionalidad, y es que en los meses con festividades como las navidades que afectan a enero y diciembre, habrá menos flujo de clientes. Lo mismo pasa con las vacaciones de julio y agosto, en las que directamente se tomó la decisión de no abrir el local.

Además, hemos interpretado el comienzo del año con un crecimiento muy lento, combinado con la semana santa, las navidades y la cuesta de enero. Es por eso que se hace una fuerte inversión en publicidad los primeros meses del año que irá bajando progresivamente según nos vayamos asentando, hasta llegar septiembre, en donde se volverán a realizar acciones agresivas.

Por ese motivo, tras las vacaciones de verano y la fuerte inversión publicitaria, asumimos que a partir de septiembre las ventas irán subiendo progresivamente.

Todo eso lo podemos observar analizando la tabla F7':

Producto	Menú Desayuno	Menú Almuerzo	Menú Comida	Menú Ensalada
Enero	713	872	1188	674
Febrero	856	1046	1426	808
Marzo	856	1046	1426	808
Abril	1212	1482	2020	1145
Mayo	1355	1656	2257	1280
Junio	1426	1743	2376	1347
Julio	0	0	0	0
Agosto	0	0	0	0
Septiembre	1711	2092	2851	1616
Octubre	1996	2440	3326	1886
Noviembre	2068	2527	3445	1953
Diciembre	2068	2527	3445	1953
TOTAL	14.261	17.431	23.760	13.470

Tabla F7' – Previsión Mensual de Ventas (Unidades)

9.2 Financiación

Como ya se calculó en el apartado de Inversiones, para la puesta en marcha de BREAK van a ser necesarios 97.347€, sin embargo, para dejar un poco de liquidez de caja, la cantidad total para comenzar a operar ascenderá a los 100.000€. Se ha decidido que los dos socios aportarán el 50% de esta cantidad, es decir un total de 50.000€ dividido a partes iguales, es decir, 25.000€ cada uno.

Para los 50.000€ restantes se incurrirá en deuda. En este caso se solicitará un préstamo ICO a 5 años con un interés del 7,5%.

Por lo tanto, tendremos las siguientes tablas de cálculos de la financiación. En la primera se plasman los datos que acabamos de escribir y en la segunda se desglosa la devolución del préstamo año a año. Por un lado la cantidad correspondiente a la devolución del principal del préstamo año a año, por otro el pago de los gastos financieros, es decir, los intereses y por último la cantidad restante a devolver del principal.

FINANCIACIÓN		AÑO 1
Recursos Propios	50%	50.000 €
Préstamos	50%	50.000 €
Condiciones	Tipo de interés	7,5%
	Años	5

Tabla F23 – Tabla de Datos Financiación

	Inicio	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos Financieros		€3.750,00	€3.104,38	€2.410,34	€1.664,25	€862,20
Devolución Préstamos		€8.608,24	€9.253,85	€9.947,89	€10.693,98	€11.496,03
TOTAL		€12.358,24	€12.358,24	€12.358,24	€12.358,24	€12.358,24
Cantidad pendiente de devolver	50.000 €	€41.391,76	€32.137,91	€22.190,02	€11.496,03	€0,00

Tabla F24 – Tabla de Pagos de Préstamo

Se solicitará un único préstamo en el inicio del todo antes del comienzo de la sociedad, en los años posteriores no están previstos otros endeudamientos.

El otro tipo de financiación de la que dispondremos de manera indirecta es mediante los proveedores. Hemos considerado que los proveedores nos permiten un crédito de 2 meses (si bien, la hoja de cálculo está formulada de tal manera que se pueda cambiar ese parámetro por el número de días o meses deseados y cambiará todas las celdas afectadas).

Por tanto, de los diez meses de operación durante el año natural, dentro del año N pagaremos a los proveedores ocho meses del año N y los dos pendientes del año N-1. Este dato jugará un papel importante a la hora de elaborar los flujos de caja.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SALDO PROVEEDORES	€22.924,69	€25.908,11	€25.982,42	€26.440,97	€26.440,97
Meses Financiación	2				

Tabla F25 – Financiación con Proveedores

9.3 Cuenta de Resultados

A continuación mostraremos la cuenta de resultados (o de *Profit & Loss*) para los primeros 5 años de actividad del escenario neutro (el impuesto sobre beneficios que se ha tomado ha sido del 15% según lo impone la Agencia Estatal de Administración Tributaria para nuevas PYMES para los primeros € 300.000 de base imponible).

Por simplicidad, no se han tenido en cuenta las deducciones fiscales por inversiones ni otras deducciones/exenciones.

También resulta de interés mencionar que la empresa para el periodo de tiempo analizado cumple con más de dos de los requisitos necesarios como para presentar los estados financieros en su forma abreviada según el Plan General Contable. Estos requisitos son el tener menos de 50 trabajadores, un activo menor a € 2.850.000, y una cifra neta de ventas inferior a € 5.700.000.

Alquileres	€5.000,00	Número meses año	12
Luz	€2.000,00	Número meses operativos	10
Agua	€200,00	Semanas medias por mes operativo	4,4
Internet + Teléfono	€50,00	Horas de Apertura Diarias	12
Dominio Web ANUAL	€87,00		

Otro material	€30,00	Sueldo Camarero	€900,00
Software Almacén ANUAL	€340,00	Sueldo Cocinero	€1.500,00
Publicidad	€400,00	Seguridad Social a cargo de la empresa	25%
Gestoría	€200,00	Seguridad Social a cargo del trabajador	5%
Seguros ANUAL	€3.000,00		
IVA repercutido en Hostelería	10%	Dividendos	10%
IVA soportado en Hostelería	5,8%*1	Reservas	90%
Impuesto Sobre Beneficios	15%		

Tabla F26 – Datos mensuales y porcentajes Cuenta de Resultados

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	281.948,04 €	314.701,20 €	315.509,04 €	320.498,64 €	320.498,64 €
Coste de ventas	171.422,03 €	180.233,82 €	180.897,95 €	183.048,78 €	198.082,33 €
Compra Materias Primas	108.339,76 €	122.439,10 €	122.790,28 €	124.957,33 €	124.957,33 €
Costes de personal	58.125,00 €	58.125,00 €	58.125,00 €	58.125,00 €	73.125,00 €
Variación existencias	-€4.957,27	-€330,28	-€17,32	-€33,55	0,00 €
MARGEN BRUTO	110.526,01 €	134.467,38 €	134.611,09 €	137.449,86 €	122.416,31 €
Alquileres	60.000,00 €	60.900,00 €	61.813,50 €	62.740,70 €	63.681,81 €
Luz	20.000,00 €	20.300,00 €	20.604,50 €	20.913,57 €	21.227,27 €
Agua	2.000,00 €	2.030,00 €	2.060,45 €	2.091,36 €	2.122,73 €
Internet + Teléfono	600,00 €	609,00 €	618,14 €	627,41 €	636,82 €
Dominio Web	87,00 €	88,31 €	89,63 €	90,97 €	92,34 €
Otro material	300,00 €	304,50 €	309,07 €	313,70 €	318,41 €
Software Almacén	340,00 €	345,10 €	350,28 €	355,53 €	360,86 €
Publicidad	4.000,00 €	3.045,00 €	2.060,45 €	2.091,36 €	1.698,18 €
Gestoría	2.400,00 €	2.436,00 €	2.472,54 €	2.509,63 €	2.547,27 €
Gastos de acondicionamiento del local	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Gastos de constitución	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Seguros	3.000,00 €	3.045,00 €	3.090,68 €	3.137,04 €	3.184,09 €
EBITDA	17.799,01 €	41.364,48 €	41.141,86 €	42.578,60 €	26.546,52 €
Amortizaciones	7.268,20 €	7.268,20 €	7.268,20 €	7.268,20 €	7.268,20 €
EBIT	10.530,81 €	34.096,28 €	33.873,66 €	35.310,40 €	19.278,32 €
Gastos financieros	3.750,00 €	3.104,38 €	2.410,34 €	1.664,25 €	862,20 €
EBT	6.780,81 €	30.991,89 €	31.463,32 €	33.646,15 €	18.416,12 €
Impuesto sobre beneficios	0,00 €	4.648,78 €	4.719,50 €	5.046,92 €	2.762,42 €
RESULTADO NETO	6.780,81 €	26.343,11 €	26.743,82 €	28.599,23 €	15.653,70 €

Tabla F27 – Cuenta de Resultados Escenario Neutro

*1: El IVA soportado en hostelería es del tipo reducido para productos de alimentación, distinguiendo entre los básicos por valor de 10% y los alimentos de origen animal del 10%. Se ha realizado una media ponderada de los alimentos utilizados, de ahí que se haya empleado un IVA soportado ponderado del 5,8%.

Incluimos una pequeña tabla con el porcentaje de los beneficios distribuidos cuya distribución se ha elegido como un 90% la aportación a reservas (cubriendo legales y voluntarias) y tan solo un 10% de dividendos (esto es de mutuo acuerdo por ambos socios inversores, con lo que no supondrá presiones por parte de otros accionistas):

	% Reparto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Dividendos	10%	678,08 €	2.634,31 €	2.674,38 €	2.859,92 €	1.565,37 €
Reservas	90%	6.102,73 €	23.708,80 €	24.069,44 €	25.739,30 €	14.088,33 €

Tabla F28 – Reparto de los Beneficios

Por último, adjuntamos una gráfica que muestra la evolución del EBITDA en los sucesivos años. Este dato da una aproximación buena al estado del negocio ya que refleja el resultado real del negocio independientemente de las amortizaciones y gastos financieros.

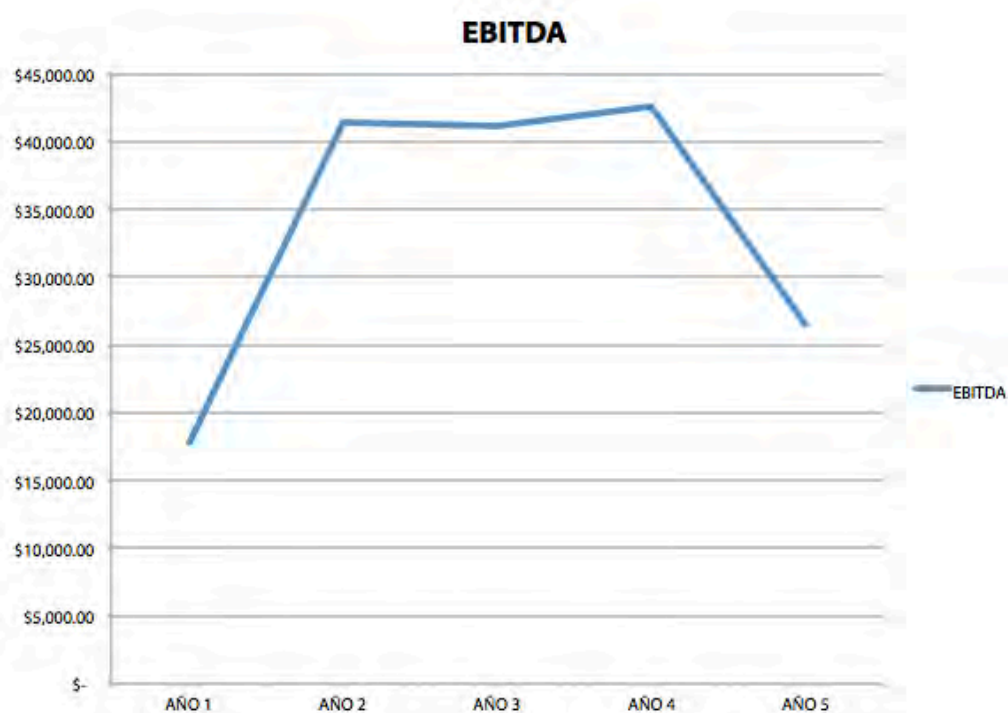


Figura F6 –Evolución EBITDA

El comportamiento de estos resultados es razonable. Del año 1 al año 2 hay una fuerte subida debido al fuerte incremento de las ventas que se debe a la buena acogida del restaurante y que empieza a tener reconocimiento de marca. Para el siguiente periodo, se mantiene relativamente constante con una pequeña caída que está influenciada porque el aumento de ventas no es tan fuerte como el de los costes, que tienen una subida de precio anual del 1,5%

en su conjunto, no solo el del aprovisionamiento. El año 4 las ventas si suben lo suficiente como para hacer frente al incremento de costes pero el año 5 los beneficios antes de impuestos, depreciaciones, intereses y amortizaciones tienen una bajada brusca debido a la contratación de personal equivalente a un FTE (full time equivalent). Se contratan un cocinero y un camarero más, ambos a media jornada para hacer frente al incremento de la demanda. Por eso este primer año desde la contratación hay una bajada brusca, pero se espera que en los siguientes periodos, el aumento de demanda sea estable, generando de nuevo una subida moderada en los beneficios.

Es de destacar la sensibilidad de los resultados con respecto a los gastos de personal como se ha explicado. Se ha observado como el incremento de plantilla influye fuertemente en los resultados de manera negativa, con lo que antes de contratar, siempre deberá de haber un fuerte aumento de demanda que lo justifique.

Las cuentas de resultados de los escenarios optimista y pesimista se adjuntan en los anexos.

9.4 Balance

En este apartado plasmaremos el balance de activo y pasivo para los primeros 5 años del escenario neutro de la compañía. Con el balance somos capaces de analizar cómo están financiados los activos de la empresa. Además, a partir de él conseguiremos hacer un estudio de rentabilidad financiera mediante el análisis de los distintos ratios.

BALANCE PREVISIONAL ESCENARIO NEUTRO

ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inmovilizado	€49.967,00	€49.967,00	€49.967,00	€49.967,00	€49.967,00
Amortizaciones	-€7.268,20	-€14.536,40	-€21.804,60	-€29.072,80	-€36.341,00
Fianzas y depósitos	€2.000,00	€2.000,00	€2.000,00	€2.000,00	€2.000,00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	€44.698,80	€37.430,60	€30.162,40	€22.894,20	€15.626,00
Hacienda Pública deudora	€12.611,64	€7.155,15	€1.705,58	€-	€-
Existencias	€2.542,73	€2.873,01	€2.890,34	€2.923,89	€2.923,89
Tesorería	€40.439,09	€79.096,88	€106.103,97	€132.019,17	€139.037,05
Caja y Bancos	€40.439,09	€79.096,88	€106.103,97	€132.019,17	€139.037,05
Inversiones financieras temporales	€-	€-	€-	€-	€-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	€55.593,46	€89.125,04	€110.699,89	€134.943,06	€141.960,94

TOTAL ACTIVO	€100.292,26	€126.555,64	€140.862,29	€157.837,26	€157.586,94
PASIVO Y FONDOS PROPIOS					
Capital social	€50.000,00	€50.000,00	€50.000,00	€50.000,00	€50.000,00
Reservas / Beneficios no distribuidos	€-	-€13.877,27	€9.831,52	€33.900,96	€59.640,27
(Resultados negativos de ejercicios anteriores)	-€22.200,00	€-	€-	€-	€-
Resultados del ejercicio	€6.780,81	€26.343,11	€26.743,82	€28.599,23	€15.653,70
FONDOS PROPIOS	€34.580,81	€62.465,84	€86.575,35	€112.500,19	€125.293,97
PASIVO					
Préstamos	€41.391,76	€32.137,91	€22.190,02	€11.496,03	€-
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	€41.391,76	€32.137,91	€22.190,02	€11.496,03	€-
Proveedores	€22.924,69	€25.908,11	€25.982,42	€26.440,97	€26.470,97
Otros acreedores	€-	€-	€-	€-	€-
Hacienda Pública acreedora	€-	€4.648,78	€4.719,50	€6.005,07	€4.097,00
IVA	€-	€-	€-	€958,14	€1.334,59
<i>Impuesto de Sociedades</i>	€-	€4.648,78	€4.719,50	€5.046,92	€2.762,42
Seguridad Social Acreedora	€1.395,00	€1.395,00	€1.395,00	€1.395,00	€1.725,00
<i>Seguridad Social a cargo de la empresa</i>	€1.162,50	€1.162,50	€1.162,50	€1.162,50	€1.432,50
<i>Seguridad Social a cargo del trabajador</i>	€232,50	€232,50	€232,50	€232,50	€292,50
TOTAL PASIVO CORRIENTE	€24.319,69	€31.951,90	€32.096,92	€33.841,04	€32.292,98
TOTAL PASIVO	€65.711,46	€64.089,81	€54.286,94	€45.337,07	€32.292,98
TOTAL PASIVO Y FONDOS PROPIOS	€100.292,26	€126.555,64	€140.862,29	€157.837,26	€157.586,94

Tabla F29 – Balance Escenario Neutro

Es importante destacar que para el correcto cuadro del balance hay que tener sumo cuidado con las partidas de tesorería (que vendrán alimentadas por el cálculo de los flujos de caja explicado en el siguiente apartado), y de hacienda pública. Además, estas dos están relacionadas entre sí y el IVA a pagar (que será el resultado del IVA repercutido menos el soportado) se abona trimestralmente. Por tanto, habrá que tener en cuenta las cantidades abonadas al final del año son solo del último trimestre y que lo que quede pendiente de pago va a Hacienda Pública Acreedora y de haber compensaciones se marcarán en Hacienda Pública Deudora en el activo. En el escenario neutro es particularmente interesante porque las cuentas salen a

compensar para los tres primeros años dada la compra de las inversiones iniciales al comienzo de la actividad.

HACIENDA PÚBLICA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
IVA repercutido	€28.194,80	€31.470,12	€31.550,90	€32.049,86	€32.049,86
IVA soportado	€25.126,38	€26.013,63	€26.101,33	€26.511,71	€26.711,52
IVA a pagar	-€12.611,64	-€7.155,15	-€1.705,58	€3.832,57	€5.338,34
Impuesto de sociedades	€-	€4.648,78	€4.719,50	€5.046,92	€2.762,42

Tabla F30 – Pagos IVA

Por otro lado, pasa algo similar con la Seguridad Social. Se distinguirá entre la Seguridad Social a cargo de la empresa y a cargo del trabajador (que está incluida en el bruto que se le paga a los empleados sin embargo se les retiene). También hay que prestar atención a que la Seguridad Social se paga al mes siguiente, lo cual también influirá en el cálculo de la tesorería y de las cantidades pendientes en el pasivo.

Como ya se mencionó anteriormente, para redondear el 28,30% total que se ha de pagar a la Seguridad Social, se ha asumido un 25% a cargo de la empresa y un 5% a cargo del trabajador.

A continuación adjuntamos una gráfica en la que se observa la evolución de los activos totales frente a los pasivos totales. Se observa que van en direcciones contrarias. Esto tiene sentido ya que la tesorería no deja de crecer debido a que se va acumulando a la caja del año anterior consecutivamente y en el lado del pasivo, tan solo tenemos un préstamo que con el pago realizado año a año hace que el pasivo total vaya bajando de manera muy acelerada.

De todas formas, estos hechos se analizarán en detalle en los apartados de rentabilidad.

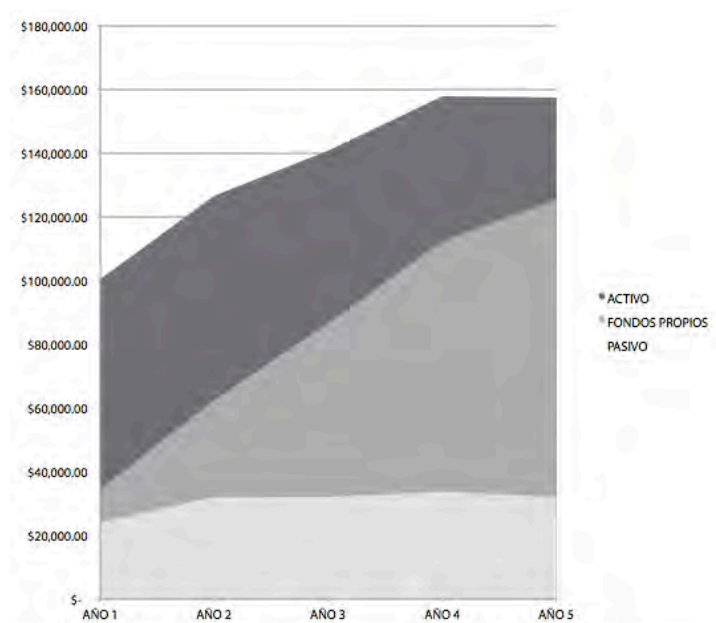


Figura F7 –Evolución Activo vs. Pasivo

9.5 Plan de Tesorería

El cash-flow o flujo de caja es la capacidad que tiene una empresa de generar dinero o caja a través de la actividad principal del negocio. El análisis de flujos de caja es sumamente importante a la hora de valorar una inversión ya que, como se ha dicho, mide la capacidad de generar dinero independientemente de la estructura financiera. Eso significa que en el estudio de los flujos de caja, se apuntarán las entradas y salidas reales de dinero en cada momento. Por eso se mencionaba anteriormente que en este estudio es de vital importancia tener en cuenta el aplazamiento de pagos a proveedores y por qué cuantía, el momento real en el que se cobran impuestos como el que grava el beneficio (que es a año pasado), o el IVA que se liquida trimestralmente y deberá calcularse a partir de la diferencia entre el repercutido y el soportado (con posibilidad de dar saldo negativo, en cuyo caso hacienda nos lo compensaría al año siguiente). Tampoco hay que olvidar en qué momento se paga la Seguridad Social de los trabajadores, su salario principal y cuando se les da la retención de Seguridad Social que va a cargo del trabajador.

En el capítulo de rentabilidad será a partir de estos flujos que se calculen los indicadores de la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Valor Actual Neto (VAN) y el Pay-back o plazo de recuperación de la inversión. En función de estos valores, valoraremos si merece la pena o no realizar la inversión en el proyecto.

CAJA A FINAL DE CADA AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo inicial	€2.652,93	€40.439,09	€79.096,88	€106.103,97	€132.019,17
Cobros (N)	€310.142,84	€346.171,32	€347.059,94	€352.548,50	€352.548,50
Ventas con IVA repercutido (N)	€310.142,84	€346.171,32	€347.059,94	€352.548,50	€352.548,50
Accionistas (capital)	€-	€-	€-	€-	€-
Banco (préstamo)	€-	€-	€-	€-	€-
Pagos (N)	€272.356,68	€307.513,53	€320.052,85	€326.633,31	€345.530,62
Proveedores (N)	€91.698,78	€126.557,15	€129.837,80	€131.746,31	€132.204,86
Hacienda (N)	€-	€-	€4.648,78	€7.593,93	€10.008,82
Impuesto de sociedades (N-1)	€-	€-	€4.648,78	€4.719,50	€5.046,92
IVA	€-	€-	€-	€2.874,43	€4.961,90
Sueldos y Salarios	€44.175,00	€44.175,00	€44.175,00	€44.175,00	€55.575,00
Seguridad Social a cargo del trabajador	€2.092,50	€2.325,00	€2.325,00	€2.325,00	€2.865,00
Seguridad Social a cargo de la empresa	€10.462,50	€11.625,00	€11.625,00	€11.625,00	€14.325,00
Dividendos	€-	€-1.541,92	€2.634,31	€2.674,38	€2.859,92
Préstamos (Principal + Intereses)	€12.358,24	€12.358,24	€12.358,24	€12.358,24	€12.358,24
Gastos Fijos	€111.569,67	€112.015,07	€112.448,72	€114.135,45	€115.333,78
Alquileres	€72.600,00	€73.689,00	€74.794,34	€75.916,25	€77.054,99
Luz	€24.200,00	€24.563,00	€24.931,45	€25.305,42	€25.685,00
Agua	€2.420,00	€2.456,30	€2.493,14	€2.530,54	€2.568,50

Internet + Teléfono	€726,00	€736,89	€747,94	€759,16	€770,55
Dominio Web	€105,27	€106,85	€108,45	€110,08	€111,73
Otro material	€363,00	€368,45	€373,97	€379,58	€385,27
Software Almacén	€411,40	€417,57	€423,83	€430,19	€436,64
Publicidad	€4.840,00	€3.684,45	€2.493,14	€2.530,54	€2.054,80
Gestoría	€2.904,00	€2.947,56	€2.991,77	€3.036,65	€3.082,20
Seguros	€3.000,00	€3.045,00	€3.090,68	€3.137,04	€3.184,09
SALDO FINAL	€40.439,09	€79.096,88	€106.103,97	€132.019,17	€139.037,05

Saldo Final (N) - Saldo Final (N-1)	€37.786,16	€38.657,79	€27.007,09	€25.915,20	€7.017,88
--	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	------------------

Tabla F31 – Flujos de Caja Escenario Neutro

(La “N” en la tabla F31 se refiere al año N en cada caso)

A continuación mostramos una gráfica en la que podemos ver como se va acumulando la caja con los flujos de cada año. En el capítulo de rentabilidad financiera analizaremos como esta situación no es del todo sana financieramente dado que acumulamos caja que podría estar siendo empleada para sacar un mayor rendimiento en otras inversiones por ejemplo. Además, este comportamiento viene influenciado por la decisión de destinar el 90% de los beneficios a reservas.

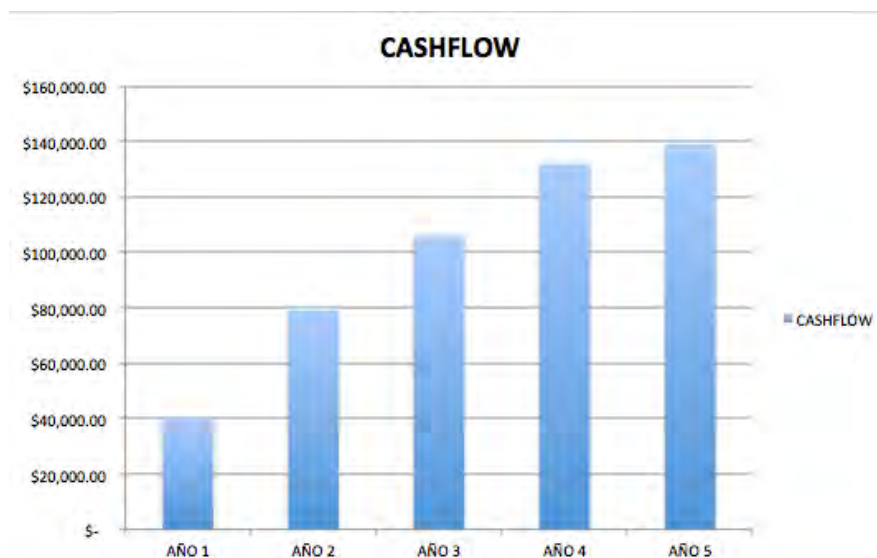


Figura F8 –Evolución Cash-flow

Como siempre, los flujos de caja de los escenarios optimista y pesimista se incluirán en los anexos.

9.6 Cálculo del Break-Even Point

El umbral de rentabilidad o punto de equilibrio se calcula como el la cantidad monetaria o de unidades de producto que una empresa tiene que conseguir vender para al menos cubrir sus costes fijos y variables. Es el punto a partir del cual al aumentar las ventas, se empiezan a obtener beneficios. Por tanto es el momento en el cual la actividad de la empresa comienza a ser rentable, sin embargo por debajo de él la empresa se encuentra en pérdidas.

En nuestro caso, como contamos con 4 tipos de producto con sus distintos precios y costes variables unitarios, el cálculo del punto de equilibrio será un poco más complejo, pero con ayuda de la hoja de cálculo podremos sacarlo.

El punto muerto normalmente se calcula de acuerdo a lo descrito arriba con la siguiente fórmula:

$$\text{Ingresos Totales} = \text{Costes Fijos} + \text{Costes Variables}$$

$$p \cdot Q = CF + CV_u \cdot Q$$

$$Q = \frac{CF}{p - CV_u}$$

Q = Cantidad de Equilibrio

CF = Costes Fijos

CV_u = Coste Variable Unitario

P = Precio Unitario

Fórmula F1 – Punto medio Mono-producto

Sin embargo, como comentábamos, nuestro caso es más peculiar por ser un tratarse de un escenario multi-producto. Tendremos que ponderar la aportación de cada producto sobre las ventas totales, averiguar el margen de beneficio de cada producto a partir de su precio de venta y su coste variable unitario, ponderar este margen de beneficio en función de su aportación a las ventas y relacionarlo con la cifra de costes fijos para obtener el punto de equilibrio global. Finalmente, con el porcentaje de aportación a las ventas, el punto de equilibrio global y el precio unitario podemos obtener en unidades de producto y unidades monetarias los *break-even points* de cada uno de los productos por separado.

$$\sum_i^n (p_i - CV_{u_i}) \cdot Q_i = CF$$

Fórmula F2 – Punto medio Multi-producto

Para comenzar el cálculo necesitamos los datos de cantidades vendidas de cada menú, sus precios de venta, sus costes variables unitarios y los costes fijos. Es importante notar que para este cálculo hemos englobado los gastos de personal dentro de costes fijos pese a ser variables. Esto es así puesto que el

cálculo está hecho para el año 1 en el que ya está determinado el número de cocineros y de camareros que habrá trabajando en BREAK y la variación de producción tendría que ser muy grande para aumentar o disminuir la plantilla y por tanto el coste de personal.

Los costes variables unitarios están compuestos por lo tanto del sumatorio de precios con respecto a la cantidad de materia prima que incluyen.

Las unidades producidas son el número de menús diarios (ver tabla F3) multiplicados por el número de días de operación al año.

Producto	Precio Unitario	Unidades producidas	Coste Variable Unitario
Desayuno	€1,53	14.256	€0,65
Almuerzo	€3,15	17.424	€1,33
Comida	€6,17	23.760	€2,33
Ensalada	€4,37	13.464	€1,33

Costes Fijos
€150.852,00

Tabla F16 – Datos Cálculo Punto de Equilibrio

El siguiente paso será calcular la cifra de ventas de cada menú y el sumatorio de todos (ya calculadas en la tabla F5) para poder saber qué porcentaje representan las ventas de cada producto sobre el total de ventas.

Producto	Precio Unitario	Unidades producidas	Ventas	% Sobre Ventas
Desayuno	€1,53	14.256	€21.811,68	7,74%
Almuerzo	€3,15	17.424	€54.885,60	19,47%
Comida	€6,17	23.760	€146.480,40	51,95%
Ensalada	€4,37	13.464	€58.770,36	20,84%
TOTAL			€281.948,04	

Tabla F17 –Cálculo Ventas y % Sobre total de las mismas

A continuación calcularemos el margen de beneficio (sobre costes variables) que aporta cada producto a partir del precio y su coste variable unitario.

$$\text{Contribución Marginal} = \left(1 - \frac{\text{Coste Variable Unitario}}{\text{Precio Unitario}}\right)\%$$

Fórmula F3 –Cálculo Contribución Marginal

Además lo multiplicaremos por la cifra obtenida anteriormente de su contribución a las ventas totales para obtener el porcentaje de contribución marginal.

$$\text{Contribución Marginal Porcentual} = \text{Contribución Marginal} \cdot \% \text{ Sobre Ventas}$$

Fórmula F4 –Cálculo Contribución Marginal Porcentual

Producto	Precio Unitario	Coste Variable Unitario	% Sobre Ventas	Contribución Marginal	Contribución Marginal por su %
Desayuno	€1,53	€0,65	7,74%	57,52%	4,45%
Almuerzo	€3,15	€1,33	19,47%	57,67%	11,23%
Comida	€6,17	€2,33	51,95%	62,15%	32,29%
Ensalada	€4,37	€1,33	20,84%	69,45%	14,48%
TOTAL=					0,62

Tabla F18 –Cálculo Margen Beneficio Unitario y % de Contribución Marginal

Con estos resultados ya podemos calcular el Punto de Equilibrio Global en unidades monetarias. Será el resultado de dividir los costes fijos entre la suma de porcentajes de contribución marginal.

Costes Fijos	Contribución Marginal Porcentual	PUNTO EQUILIBRIO GLOBAL
€150.852,00	4,45%	€241.582,39
	11,23%	
	32,29%	
	14,48%	
	62,44%	

Tabla F19 –Cálculo Punto de Equilibrio Global

$$PE_G = \frac{CF}{\sum_i^4 \text{Contribución Marginal Porcentual}_i} = \frac{€ 150.852,00}{0,6244} = € 241.582,39$$

Fórmula F5 – Punto de Equilibrio Global

Por último, con ayuda del *porcentaje de contribución a las ventas totales*, el *precio de venta unitario* y el *Punto de Equilibrio Global* podemos obtener en unidades monetarias y de producto la cantidad de equilibrio a producir por cada producto. Para ello dividiremos el punto de equilibrio global entre el porcentaje de contribución a las ventas totales para obtenerlo en unidades monetarias, y a continuación entre el precio de venta para hallar las unidades de menús a producir.

$$\text{Ventas de Equilibrio} = \frac{PE_G}{\% \text{ Sobre Ventas}} = \frac{€ 241.582,39}{\% \text{ Sobre Ventas}_i}$$

Fórmula F6 – Punto de Equilibrio (€)

$$\text{Cantidad de Equilibrio} = \frac{\text{Ventas de Equilibrio}}{\text{Precio Unitario}_i}$$

Fórmula F7 – Punto de Equilibrio (unidades)

Producto	Precio Unitario	% Sobre Ventas	Ventas de Equilibrio	Unidades Producidas de Equilibrio
Desayuno	€1,53	7,74%	€18.688,97	12.215,01
Almuerzo	€3,15	19,47%	€47.027,79	14.929,46
Comida	€6,17	51,95%	€125.509,24	20.358,35
Ensalada	€4,37	20,84%	€50.356,39	11.536,40
TOTAL			€241.582,39	59.039,22

Tabla F20 –Cálculo Punto de Equilibrio Por Producto

Si nos fijamos, podemos hacer como comprobación la multiplicación de la cantidad de equilibrio obtenida por producto por la diferencia entre su precio unitario y su coste variable unitario. De esta manera, eliminaremos el efecto de los costes variables de la ecuación descrita en la fórmula 1. El sumatorio del resultado de los 4 menús debería ser igual a la cantidad de costes fijos.

$$\text{Costes Fijos} = \sum_i \text{Unidades de Equilibrio}_i \cdot (p_i - CVu_i) = \text{€ } 105.852,00$$

Fórmula F8 – Comprobación Identidad Punto de Equilibrio

Producto	Precio Unitario	Coste Variable Unitario	Unidades Producidas de Equilibrio	Q*(p-CV _u)
Desayuno	€1,53	€0,65	12.215,01	€10.749,21
Almuerzo	€3,15	€1,33	14.929,46	€27.121,85
Comida	€6,17	€2,33	20.358,35	€78.006,42
Ensalada	€4,37	€1,33	11.536,40	€34.974,52
TOTAL			59.039,22	€150.852,00
Costes Fijos				€150.852,00

Tabla F21 –Comprobación Punto de Equilibrio

De este modo, queda comprobado que a ese nivel de producción se igualan los ingresos a los costes.

A continuación haremos una gráfica para representar este punto de equilibrio. Una vez más tenemos que acudir a la ponderación para poder hacer una gráfica con sentido dado que tenemos más de un producto.

Para ello ponderaremos el precio de venta y el coste variable unitario con respecto a su porcentaje de contribución esta vez frente a la cantidad de menús vendidos (en lugar de la aportación a la cifra de ventas). También tomaremos la suma de la cantidad de menús vendidos total., 59.039,22 unidades.

Producto	Precio Unitario	Coste Variable Unitario	Unidades producidas	Ventas	%
Desayuno	€1,53	€0,65	14.256	€21.811,68	20,69%
Almuerzo	€3,15	€1,33	17.424	€54.885,60	25,29%
Comida	€6,17	€2,33	23.760	€146.480,40	34,48%
Ensalada	€4,37	€1,33	13.464	€58.770,36	19,54%
TOTAL			68.904	€281.948,04	

Precio Unitario Ponderado	CVu Ponderado	Unidades producidas	Ventas	PE
€4,09	€1,54	68.904	€281.948,04	59.039,22

Tabla F22 – Cálculo de Datos Representación Gráfica del Punto de Equilibrio

A partir de estas cantidades podemos calcular el punto de equilibrio de la manera convencional como para un solo producto ya que hemos hecho una media ponderada. El punto de equilibrio además coincide con la cantidad de punto muerto que obtuvimos antes por separado

Ahora montaremos una tabla en la que tendremos una sucesión de cantidades a producir, los costes fijos (que se mantendrán constantes independientemente de la cantidad a producir), el coste variable unitario dependiente de la cantidad a producir, el coste total que será la suma de los costes y por último los ingresos.

Unidades		Costes Fijos	Coste Variable Unitario	Coste Total	Ingresos
0	€	150.852,00	€ -	€ 150.852,00	€ -
100	€	150.852,00	€ 153,68	€ 151.005,68	€ 409,19
200	€	150.852,00	€ 307,36	€ 151.159,36	€ 818,38
300	€	150.852,00	€ 461,03	€ 151.313,03	€ 1.227,57
400	€	150.852,00	€ 614,71	€ 151.466,71	€ 1.636,76
500	€	150.852,00	€ 768,39	€ 151.620,39	€ 2.045,95
600	€	150.852,00	€ 922,07	€ 151.774,07	€ 2.455,14
700	€	150.852,00	€ 1.075,75	€ 151.927,75	€ 2.864,33
800	€	150.852,00	€ 1.229,43	€ 152.081,43	€ 3.273,52
900	€	150.852,00	€ 1.383,10	€ 152.235,10	€ 3.682,71
1000	€	150.852,00	€ 1.536,78	€ 152.388,78	€ 4.091,90
1100	€	150.852,00	€ 1.690,46	€ 152.542,46	€ 4.501,09
1200	€	150.852,00	€ 1.844,14	€ 152.696,14	€ 4.910,28

Figura F4 – Tabla de Datos Representación Gráfica Punto de Equilibrio

El último paso será seleccionar la tabla y crear el gráfico para observar el comportamiento de las distintas funciones.

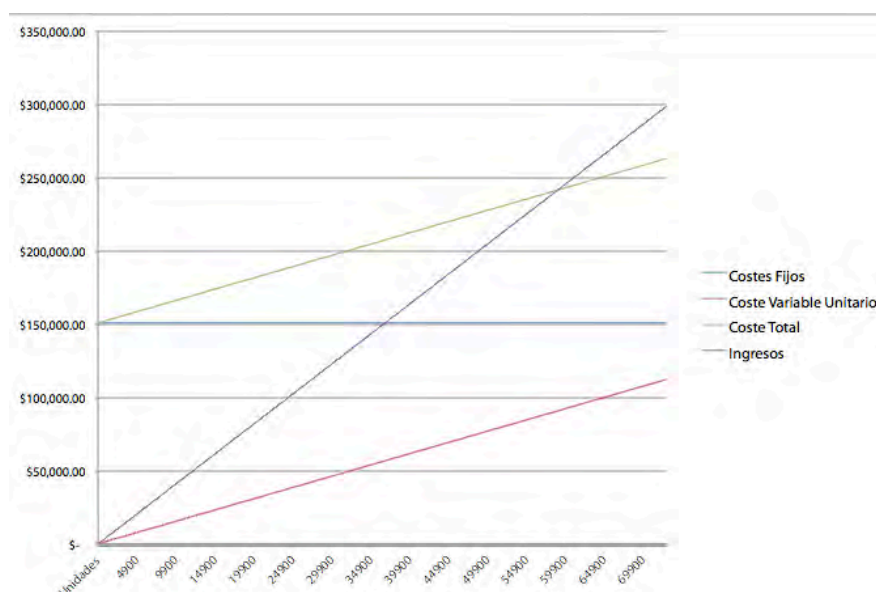


Figura F5 –Representación Gráfica Punto de Equilibrio

Como era de esperar, observamos los costes fijos independientes de la cantidad producida estables en 150.852,00 €, los costes variables unitarios con pendiente positiva y lineal y los costes totales empezando desde los fijos y subiendo paralelamente a los variables ya que al fin y al cabo es la suma de ambas cantidades. Los ingresos también van aumentando en función de la cantidad que producimos.

Se observa claramente lo comprobado anteriormente al hacerlo multi-producto, y es que las líneas de ingresos y costes totales se cruzan y toman el mismo valor cuando se producen 59.039 unidades y a un nivel monetario de 241.582€. (Naturalmente no se puede ver con precisión, pero se aprecia que la cantidad monetaria está justo por debajo de la línea de €250K y la de cantidad de unidades en torno a 59K).

9.7 Rentabilidad de la Inversión

En este apartado analizaremos la rentabilidad de la inversión de todo el negocio a través de tres métodos: el Pay-back, el VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno).

9.7.1 Pay-back

El Pay-back es un método de valoración de inversiones que se fija únicamente en el periodo de recuperación de la inversión, por lo tanto no es especialmente fiable dado que no considera los posibles resultados futuros al comparar con otras inversiones. Sin embargo sí que da una primera aproximación en la valoración del proyecto.

Se calcula a través de los flujos de caja acumulados. Averigua en qué momento el flujo de caja acumulado es igual a la inversión inicial.

En nuestro caso, observamos que en algún punto del tercer año se alcanza el valor de 97.347,07€ invertidos ya que el flujo acumulado al final de ese periodo es de 106.103,97€. Para calcular a qué altura del tercer año sucede esto, asumiremos, por simplicidad, linealidad dividiendo la cantidad de caja de ese año entre los 12 meses del mismo:

$$\frac{\text{Flujo de caja tercer año}}{12} = \frac{27.007,09\text{€}}{12} = 2.250,59 \text{ €/mes}$$

Por lo tanto, para averiguar exactamente en qué momento se recupera la inversión le sumaremos a la caja acumulada de los primeros dos años la

cantidad mensual que acabamos de obtener multiplicada por nuestro incógnita (el número de meses del tercer año) e igualaremos a la inversión inicial.

$$79.096,88 + 2.250,59 \cdot x \text{ n}^\circ \text{ meses} = 97.347.07\text{€}$$

Despejando obtenemos:

$$\text{n}^\circ \text{ de meses tercer año} \approx 8 \text{ meses}$$

Por lo tanto, el criterio del Payback nos dice que recuperaríamos la inversión durante el tercer año de actividad, concretamente transcurridos 32 meses desde su inicio.

Aparentemente es razonable concluir que teniendo un Pay-back menor a 4 años ya resulta rentable, por ello este criterio refuerza la viabilidad de BREAK.

$$\textbf{Payback} = \textbf{2 años y 8 meses}$$

9.7.2 VAN

Para calcular el VAN necesitaremos utilizar una variable como tasa de descuento. Para evitar tener que utilizar el complicado concepto del coste del capital medio ponderado (wacc) para el cual habría que calcular una beta razonable (riesgo con respecto al mercado en el que las acciones cotizan), utilizaremos un valor de referencia como tasa de descuento. En este caso hemos elegido la rentabilidad del bono español a 5 años (que en el mes de septiembre de 2015 es de **0,88%** según registra el Ministerio de Economía y Competitividad).

En concreto, el VAN del accionista no está apalancado, tiene en cuenta el valor contable del año final (activo – exigible).

$$VAN \text{ del accionista} = -F_0 + \frac{FC_1}{(1+i)^1} + \dots + \frac{VC - \Sigma FC}{(1+i)^5}$$

$$\textbf{VAN} = \textbf{35.826,75€}$$

El VAN para esta tasa de descuento nos da un resultado positivo por valor de **35.826,75€**, lo que significa que la diferencia entre invertir en deuda pública a 5 años o en el negocio es de dicha cantidad traída a valor presente.

9.7.3 TIR

La tasa interna de retorno o de rentabilidad es un método de valoración de inversiones que mide la rentabilidad en términos relativos. Se trata de la encontrar la tasa de descuento que hace que el VAN del proyecto sea igual a 0.

En nuestro caso, la TIR obtenida para el escenario neutro es del **15,42%**, lo que significa que para una tasa de descuento mayor a esa cantidad, el valor actual neto sería negativo, y por tanto una inversión no rentable.

$$TIR = 15\%$$

Este valor significa que en un plazo de 6,67 años recuperaremos la totalidad de la inversión lo cual es una cifra razonable. La TIR esperada debería estar entre un 10 y un 20% para considerarse como positiva y meterse en la inversión. Naturalmente es mayor que la rentabilidad que nos puede dar el bono a 5 o 10 años, que es la inversión financiera inmediata con la que comparamos esta tasa, ya que, en caso de ser menor, no asumiríamos el riesgo de emprender y tomaríamos el camino de la inversión en bonos del estado, que son mucho menos arriesgados. Sin embargo, precisamente por asumir un mayor riesgo estamos sujetos a una potencial rentabilidad mucho mayor.

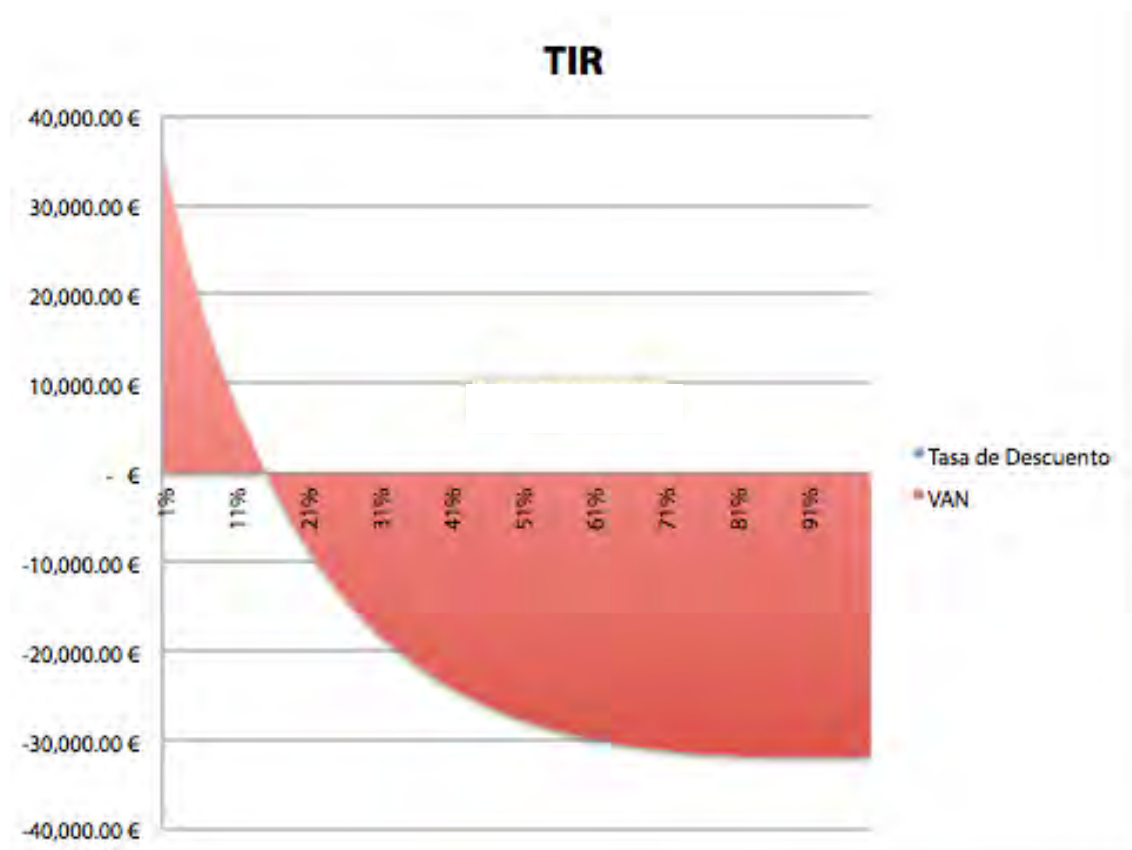


Figura F9 –Tasa Interna de Retorno

9.8 Rentabilidad Financiera

Por último, haremos un breve estudio de rentabilidad financiera mediante el uso de ratios de rentabilidad y de liquidez:

A continuación expondremos en una tabla el resultado de cada uno de los ratios elegidos para después pasar a explicar su significado e impacto sobre el proyecto.

ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS

RATIOS DE RENTABILIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ROE	19,61%	42,17%	30,89%	25,42%	12,49%
ROA	10,50%	26,94%	24,05%	22,37%	12,23%
MARGEN NETO	2,40%	8,37%	8,48%	8,92%	4,88%
MARGEN BRUTO	39,20%	42,73%	42,66%	42,89%	38,20%
RATIOS DE SOLVENCIA					
ENDEUDAMIENTO A C/P	37%	50%	59%	75%	100%
ENDEUDAMIENTO A L/P	63%	50%	41%	25%	0%
RATIOS DE LIQUIDEZ					
RATIO DE CIRCULANTE	229%	279%	345%	399%	440%
FONDO DE MANIOBRA	€31.273,77	€57.173,15	€78.602,96	€101.102,02	€109.697,97
TICKET MEDIO POR CLIENTE	€4,09	€4,23	€4,21	€4,19	€4,19
ROTACIÓN DE EXISTENCIAS	55,44	54,77	54,58	54,81	54,81
TIR	15%				
VAN DEL ACCIONISTA	€35.755,61				
PAYBACK	2,67 años				
BREAKEVEN POINT	59.039,22				

Tasa de Descuento (bono a 5 años sept'15) 0,90%

Tabla F32 – Ratios Análisis Estados Financieros

9.8.1 Ratios de Rentabilidad

En primer lugar hablaremos de la rentabilidad: Los siguientes indicadores están íntimamente relacionados entre sí. Se trata del ROE (*Return On Equity*) o Rentabilidad Financiera y del ROA (*Return On Assets*) o Rentabilidad Económica. Estos ratios comparan el beneficio neto frente a los recursos propios en un caso y frente al activo total en el segundo.

En ambos casos, la inversión se considerará rentable siempre que estos ratios tengan valores positivos, y serán mejores cuanto más grandes sean. En el

caso del ROE, el que sea positivo significará que está empleando sus recursos propios eficientemente. Se busca un número elevado puesto que esto significa que con menos recursos somos capaces de generar más beneficio.

Por otra parte el ROA positivo nos indica de manera similar que la empresa está empleando de buena manera sus activos para generar resultados.

En ambos casos vemos como del año 1 al 2 hay un salto considerable. Esto está reflejando ese aumento del 2,5% de ventas esperadas dada la aceptación del restaurante y acogida por los usuarios. En el caso del ROE es especialmente brusco porque el resultado del primer año no es muy bueno, estando influido por las inversiones para comenzar la actividad. Sin embargo, es a partir del segundo año donde empezamos a observar una caída progresiva, especialmente el último año, que coincide con el momento en el que contratamos a dos personas más a media jornada. Esto nos está indicando claramente que somos extremadamente sensibles a los cambios en plantilla, lo cual nos podría hacer replantear la política salarial y hacer cambios en la plantilla solo si operativamente es realmente necesario. Quizás también se podría encontrar un modelo de eficiencia de los procesos detallados para necesitar menos gente para hacer el mismo trabajo manteniendo calidad.

Volviendo a la tendencia bajista, en el caso del ROE viene influenciada porque los fondos propios comienzan a inflarse debido a los fondos aportados a reservas. Esto nos indica que esa liquidez no está siendo aprovechada y quizás sería necesario un replanteamiento de la política de reparto de beneficios entre reservas y dividendos.

En el caso del ROA la tendencia decreciente viene claramente influenciada por el aumento sucesivo de la caja, fondos que no están siendo aprovechados en posibles inversiones.

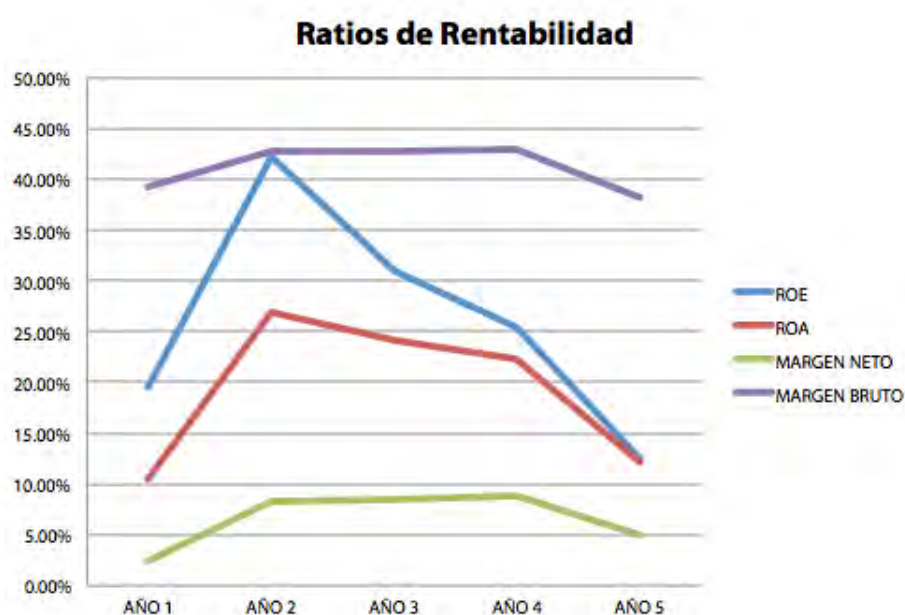


Figura F10 –Ratios de Rentabilidad Escenario Neutro

También evaluaremos el Margen de Beneficio Neto, que compara el resultado final con las ventas en el mismo periodo. Es decir, el margen neto que obtenemos por cada venta que hacemos. Como vemos pivota cerca del 10% año a año, lo cual es bastante razonable en términos generales. Esto es así salvo en el primer y último año estudiado que son más bajos por ser los años con peor resultado. En el caso del primero, un arranque bastante lento, y en el caso del último, una vez más la influencia de la contratación de más personal que reduce el beneficio neto bastante a un nivel de ventas bastante similar.

Como último ratio de rentabilidad analizaremos el Margen Bruto que compara la diferencia entre las ventas y el coste de las ventas con la cifra de ventas nuevamente. En esta ocasión tenemos valores rondando el 40%, lo cual es bastante positivo. Sin embargo, una vez más, el primer y último año están influenciados bien por unas ventas bajas o por un coste de personal demasiado elevado.

9.8.2 Ratios de Liquidez

Entrando en los ratios de liquidez, comenzaremos explicando el Fondo de Maniobra (*working capital*). Se trata de los recursos de carácter permanente en la empresa necesarios para la realización de sus actividades de explotación, financiados con pasivo no corriente y/o patrimonio neto. Se calcula restándole al activo corriente el pasivo corriente. Es interesante que esta cantidad sea positiva y medianamente grande (dentro de un orden) ya que significará que parte de nuestro activo circulante está financiada con recursos a largo plazo, lo cual brinda operatividad.

En nuestro caso, para el horizonte temporal marcado disponemos de un buen fondo de maniobra, siempre positivo y creciente con los años.

Continuaremos comentando el Ratio de Circulante. Este ratio compara las cantidades de activo y pasivo corrientes. La situación positiva es en la que el ratio es mayor que 1, significando que el valor de nuestro activo circulante es mayor que el del pasivo, es decir, la facilidad con la que somos capaces de conseguir tesorería.

En nuestro caso se obtienen valores muy positivos y crecientes en el tiempo. Como ya habíamos intuido con otros ratios, nuestras cantidades de tesorería acumulada crecen a niveles desbordantes siendo excesivos porque las entradas en caja superan con creces las salidas y no se están tomando medidas para sacar rendimientos a ello.

9.8.3 Ratios de Solvencia

Los ratios de solvencia miden precisamente en qué medida una empresa es solvente, es decir, en qué medida puede hacer frente a sus deudas. Nosotros estudiaremos el ratio de endeudamiento a corto plazo y a largo plazo, que compararán respectivamente la cantidad de pasivo corriente frente a pasivo total y pasivo no corriente frente a pasivo total.

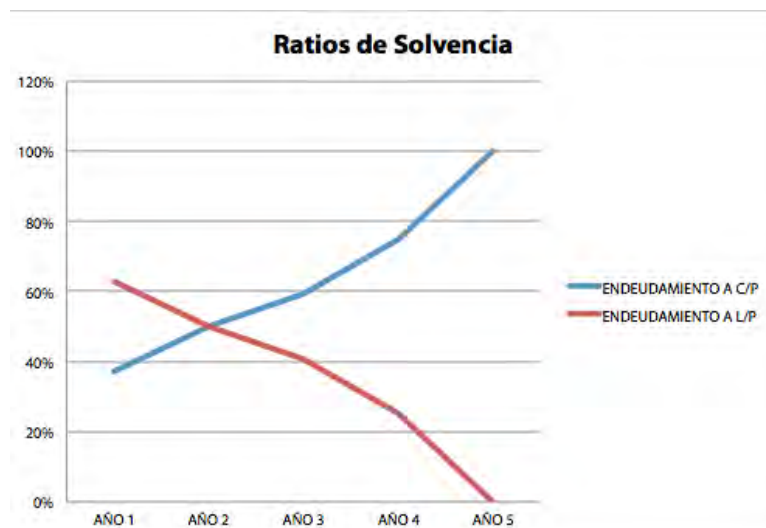


Figura F11 – Ratios de Solvencia

En el escenario neutro podemos observar como tienen un comportamiento opuesto. El pasivo corriente va aumentando con el tiempo a la vez que el no corriente disminuye. El no corriente está compuesto solamente por el préstamo con el banco y va disminuyendo conforme se va pagando el principal a un ritmo mayor que el pasivo total (que aumenta más rápido por el peso del no corriente que va aumentando). Por este motivo es lógico el comportamiento del ratio de endeudamiento a largo plazo.

El pasivo corriente está compuesto básicamente por los créditos con proveedores que son aproximadamente constantes, irán subiendo poco a poco en relación con la progresión de ventas. La cantidad que si que va en aumento es la de Hacienda por el pago pendiente del IVA (que los primeros años como el resultado del IVA era a compensar ni si quiera teníamos) y la del impuesto de sociedades.

9.8.4 Otros Ratios de Interés para el Negocio

Hemos decidido incluir dos ratios más por su especial relación con el negocio de restauración. El primero se trata del Ticket Medio por Cliente, que compara la cifra de ventas con la cantidad de productos vendidos para el mismo periodo. Esto nos indica de media cuánto gastan los clientes en cada visita. Una vez más, la subida del año 1 al 2 se hace notar para luego tener una bajada muy leve, rondando siempre los 4,20 € de gasto, lo cual es una cantidad muy positiva ya que supera el precio de dos de los productos vendidos y se acerca al del tercero. Interesará que esta cantidad sea lo más alta posible para aumentar los ingresos por cliente.

El otro ratio que queremos estudiar es el de Rotación de Existencias, que nos informa de la cantidad de veces que se recupera la inversión realizada en mercaderías durante el periodo. Esta cantidad la tenemos estable en torno a 55, lo cual habla bien de la manera en la que recuperamos la inversión en

materias primas ya que se ajusta a nuestra previsión de comprar una vez a la semana.

9.9 Análisis de Sensibilidad y Conclusiones Económico-Financieras

El objetivo de esta sección es brevemente comparar los valores de rentabilidad y de los distintos ratios para cada uno de los tres escenarios contemplados y por tanto descubrir la sensibilidad a distintas situaciones dentro de la misma inversión. La herramienta del análisis de sensibilidad es otro método más para evaluar el riesgo y rentabilidad de inversiones del mismo valor, se trata de un método de análisis de la toma de decisiones.

Para distinguir los valores de cada escenario hemos utilizado un código de colores. Verde para el optimista, naranja para el neutro (el estudiado en todo este capítulo) y rojo para el pesimista. Como veremos a continuación, el escenario pesimista es el peor de todos y no nos meteremos en el proyecto con resultados inferiores a estos. Marca el límite inferior a partir del cual consideraremos el proyecto viable pero con una ínfima rentabilidad.

En primer lugar, destacar que las diferencias entre los tres escenarios vienen marcadas principalmente por la asunción de tres valores distintos de cuota de mercado que se detallan en la tabla F33:

Escenario	Cuota
Optimista	1,72%
Neutro	1,69%
Pesimista	1,66%

Tabla F33 – Cuotas de Mercado por Escenario

Como vemos, los escenarios están separados entre sí por un 2% de mayor o menor cuota de mercado. Los resultados varían mucho con estas pequeñas variaciones debido a que la cantidad de gente pasando por delante del local no es excesivamente elevada (en torno a 15.000), es decir, que se es muy sensible a las estas pequeñas cuotas de mercado.

A continuación, en la tabla F34 comparamos los indicadores de rentabilidad de cada escenario para el mismo proyecto. Como podemos observar, la rentabilidad es más que variable según para qué escenario.

Sin embargo, hasta en el peor de los casos la inversión resulta rentable, aunque en el caso del escenario pesimista por un valor muy bajo y recuperando la inversión en 4 años (lo cual seguiría siendo un riesgo asumible comparándolo con otro tipo de inversiones).

Como los socios no pretenden con este negocio ganar mucho dinero en muy poco tiempo sino comenzar un negocio atractivo que resuelva un problema que personalmente habían identificado y sufrido además de la posibilidad de expandirlo a largo plazo, el escenario pesimista no supone un trágico final siempre que las previsiones hayan sido certeras.

TIR	28%	15,42%	1,14%
VAN DEL ACCIONISTA	€62.114,51	€35.755,61	€597,84
PAYBACK	1 año y 11 meses	2 años y 8 meses	4 años y 2 meses

Tabla F34 – Indicadores de Rentabilidad por Escenario

Por último, plasmaremos las tablas comparativas de ratios de rentabilidad para cada uno de los escenarios en los que se observa perfectamente que el comportamiento y tendencia es igual pero en mucho mayor o menor medida debido a los resultados respectivamente:

RATIOS DE

RENTABILIDAD

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ROE	49%	35%	27%	22%	12%
ROE	19,61%	42,17%	30,89%	25,42%	12,49%
ROE	18,71%	19,85%	20,32%	32,58%	14,67%
ROA	25%	25%	22%	21%	12%
ROA	10,50%	26,94%	24,05%	22,37%	12,23%
ROA	10,17%	13,14%	14,94%	26,18%	13,57%
MARGEN NETO	8%	9%	9%	9%	5%
MARGEN NETO	2,40%	8,37%	8,48%	8,92%	4,88%
MARGEN NETO	2,28%	3,14%	3,91%	8,26%	
MARGEN BRUTO	42%	43%	43%	43%	39%
MARGEN BRUTO	39,20%	42,73%	42,66%	42,89%	38,20%
MARGEN BRUTO	39,18%	40,40%	40,74%	42,70%	37,91%

Tabla F35 – Ratios de Rentabilidad por Escenario

RATIOS DE

SOLVENCIA

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENDEUDAMIENTO A C/P	40%	51%	60%	75%	100%
ENDEUDAMIENTO A C/P	37,01%	49,85%	59,12%	74,64%	100,00%
ENDEUDAMIENTO A C/P	36,92%	44,94%	54,76%	73,50%	100,00%
ENDEUDAMIENTO A L/P	60%	49%	40%	25%	0%

ENDEUDAMIENTO A					
L/P	62,99%	50,15%	40,88%	25,36%	0,00%
ENDEUDAMIENTO A					
L/P	63,08%	55,06%	45,24%	26,50%	0,00%

Tabla F36 – Ratios de Solvencia por Escenario

RATIOS DE

LIQUIDEZ

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RATIO DE CIRCULANTE	285%	336%	403%	459%	513%
RATIO DE CIRCULANTE	228,59%	278,94%	344,89%	398,76%	440,01%
RATIO DE CIRCULANTE	227,50%	250,03%	274,74%	314,46%	342,24%
FONDO DE MANIOBRA	€51.226,21	€77.715,13	€101.270,91	€125.527,77	€135.941,66
FONDO DE MANIOBRA	€31.273,77	€57.173,15	€78.602,96	€101.102,02	€109.697,97
FONDO DE MANIOBRA	€30.890,53	€39.348,25	€46.938,15	€68.395,01	€74.866,62

Tabla F37 – Ratios de Liquidez por Escenario

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TICKET MEDIO POR CLIENTE	€4,23	€4,19	€4,19	€4,19	€4,19
TICKET MEDIO POR CLIENTE	€4,09	€4,23	€4,21	€4,19	€4,19
TICKET MEDIO POR CLIENTE	€4,11	€4,09	€4,10	€4,23	€4,21
ROTACIÓN DE EXISTENCIAS	55,56	54,81	54,81	55,24	55,24
ROTACIÓN DE EXISTENCIAS	55,44	54,77	54,58	54,81	54,81
ROTACIÓN DE EXISTENCIAS	55,45	54,65	54,46	54,77	54,58

Tabla F38 – Otros Ratios Relevantes por Escenario

Después de analizar todas las variables económico financieras de rentabilidad y estados financieros podemos afirmar que el proyecto resulta rentable e interesante. Las únicas preocupaciones serían la sensibilidad de los resultados ante los costes de personal y el coste de oportunidad en el que estamos incurriendo por no apalancarnos en nuestros niveles de tesorería. Esto hace viable uno de los objetivos principales de la compañía, que es el de la expansión nacional e internacional. Ese exceso de caja se podrá utilizar en abrir un nuevo local en otra ciudad española (que seguramente será más barato que Madrid) y aprovechar el *expertise* ganado durante el desarrollo del proyecto.

En el caso del escenario neutro, la apertura del nuevo local parece viable sin a penas financiación ajena a partir del 4º o 5º año de actividad, una vez recuperada la inversión inicial de este primer proyecto.

Como ya se mencionó anteriormente, el proyecto resulta rentable hasta en el escenario pesimista, solo que con una rentabilidad bastante inferior a la del resto de escenarios. Esto significa que la inversión es viable y que este

escenario marca el límite por debajo del cual no estaríamos dispuestos a asumir el riesgo.

*Para la elaboración de todo el plan financiero se consultaron libros citados en la bibliografía para la correcta comprensión, interpretación y por supuesto elaboración de las distintas secciones.

10

ASPECTOS FORMALES

10 ASPECTOS FORMALES

10.1 Forma Jurídica

Para elegir la forma jurídica de la empresa deberemos tener en cuenta una enorme cantidad de variables. Estas pueden ser: la actividad a ejercer, el número de socios, el capital a aportar, la responsabilidad legal que van a asumir sobre las acciones y resultados empresariales, las implicaciones económicas de la constitución, fiscalidad, e incluso imagen.

Además, habrá que tener en consideración también todo el proceso de trámites de inscripción en el registro, los gastos de notario, el capital social inicial, etc.

En nuestro caso, vamos a ser dos muy jóvenes socios aportando un capital de 50.000 € a partes iguales. Nos interesa tener una responsabilidad limitada al capital aportado para que en caso de pérdidas no tengamos que responder con nuestro patrimonio.

Conocidos estos datos, se descarta la posibilidad de fundar una sociedad anónima ya que no llegamos a los 60.000 € en cuanto a capital social, si bien cierto es que en realidad solo es necesario desembolsar un 25% (es decir, 15.000 €) y el resto (denominado dividendos pasivos) ingresarse en un plazo estatutario. No obstante, por las dimensiones del negocio y otras implicaciones legales, esta opción queda descartada.

Atendiendo a la variable de responsabilidad, descartaremos las formas de Sociedad Civil, Comunidad de Bienes y Sociedad Colectiva por no acotarse a nuestra idea de responsabilidad frente a terceros.

Por tanto, elegiremos entre Sociedad Limitada, Sociedad Limitada Laboral y la Cooperativa.

De entre estas opciones, por ajustarse mejor a las características deseadas y tras evaluar las ventajas y desventajas de cada una de ellas, optaremos por constituir BREAK como una Sociedad de Responsabilidad Limitada o S.L. Este tipo de sociedades están reguladas por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, que sustituye a la Ley 2/1995, de 23 de marzo de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

Uno de los motivos ha sido la restricción legal de la transmisión de participación societaria a terceros. Es decir, que en caso de darse la transmisión de participaciones, deberá hacerse por consentimiento de todas las partes. Esto ahorrará problemas en casos de conflicto de intereses, motivaciones, etc. Protegiendo así el futuro empresarial de BREAK.

Ventajas

Algunas de las ventajas de las Sociedades Limitadas es precisamente la responsabilidad limitada al capital aportado, que el capital social exigido es de tan solo 3.000€ tanto en bienes o en unidades monetarias (aunque esto no supondrá problemas para nosotros), la libertad y flexibilidad en la organización de la administración de la sociedad, poder poner un salario a los socios que trabajen en la compañía en adición del reparto de dividendos, trámites de formalización sencillos comparativamente con otras sociedades y fiscalmente a partir de cierta cantidad de beneficios los impuestos son menores que para un autónomo ya que el impuesto de sociedades es fijo.

Desventajas

No obstante, será necesario incurrir en gastos notariales, restricciones en la emisión de obligaciones de pago, imposibilidad de hacerse pública y en caso de inactividad prolongada por más de tres años, automáticamente se disuelve la empresa.

10.2 Constitución de la Sociedad

Los trámites burocráticos para la constitución de la sociedad serán un poco arduos. Se detallan a continuación:

En primer lugar habrá que cerciorarse de que el nombre oficial que queremos darle a la sociedad esta disponible, es decir, que no haya ninguna otra sociedad inscrita en el Registro Mercantil con el mismo nombre. Para ello, deberemos solicitar el certificado de no coincidencia en el Registro Mercantil Central. Esta certificación tendrá validez por un plazo de tres meses, tras los cuales se reservará el nombre por otros seis para volver a solicitarlo.

El siguiente paso será realizar la escritura de constitución con todas las normas y estatutos de la empresa. Para poder firmar esta escritura y aprobar la constitución se deberá presentar el certificado de no coincidencia de denominación social ante notario además de justificar las aportaciones de los socios mediante documentos oficiales que las acrediten.

Una vez firmada la escritura, se deberá conseguir el NIF (Número de Identificación Fiscal) para poder hacer el pago del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (necesario para la inscripción final en el Registro Mercantil). La solicitud del NIF la tramitara la Administración o la Delegación de la Agencia Estatal de Administración Tributaria de Madrid.

Tras la adjudicación de un NIF provisional (a expensas de la inscripción de la sociedad en el Registro Mercantil en un plazo máximo de un mes), será necesario hacer la solicitud de la liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados en la Dirección General de Tributos de la Consejería de Hacienda.

Por último, se dispondrá de un mes con todos esos documentos para poder hacer efectiva la inscripción de la sociedad limitada en el Registro Mercantil.

Una vez inscrita y en operación, la sociedad deberá hacer entrega para su legalización en su plazo correspondiente en el Registro Mercantil de unos documentos contables de manera periódica. Se entregarán los Libros Contables, el Libro de Actas y un Libro de Registro de Socios.

10.3 Prevención de Riesgos Laborales

Con intención de prever los siniestros laborales que podrían ocasionarse por condiciones medioambientales del centro de trabajo, condiciones físicas del trabajo, condiciones del puesto de trabajo y condiciones derivadas del sistema organizativo del trabajo se intentarán tomar determinadas medidas preventivas.

Cada riesgo conllevará un plan preventivo para intentar evitarlo y paliar su gravedad. En BREAK nos importa la salud y bienestar de nuestros empleados y es por esto que para evitar posibles accidentes, se elaborarán unas hojas informativas de los posibles riesgos en cocina y en sala o las potenciales lesiones al efectuar tareas específicas para que los empleados sean conscientes de ellas y capaces de evitarlas tanto por su propia salud como para que la empresa no tenga que hacer frente a bajas laborales.

Otra de las medidas serán las de higiene obligatoria tanto para la presencia de los empleados ante el público como para la manipulación de los alimentos en condiciones de total salubridad.

11

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

11 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Se entiende como Responsabilidad Social Corporativa la contribución proactiva al mejoramiento social, económico y ecológico. Estos hechos suelen estar relacionados con los valores y cultura de la empresa además de para ganar un posicionamiento y valor añadido ante los ojos del consumidor.

Como parte de los compromisos culturales de BREAK, queremos tener el menor impacto negativo medioambiental e incluso intentar mejorar el status quo de la sociedad aportando nuestro granito de arena.

Esto lo conseguimos por ejemplo adoptando la política *paper-less*, evitando el uso del papel o de impresión de tickets salvo necesidad imperiosa. En BREAK se refleja haciendo el envío de las comandas a cocina electrónicamente ya que desde que se realizan los pedidos en caja, simplemente les aparece la orden en cocina en una pantalla.

En línea con esto, emplearemos difusores en los grifos de agua y sensores de movimiento en los baños para hacer uso eficiente de los suministros eléctrico y de agua.

Por supuesto, el promover alternativas alimenticias saludables, frescas y de primera calidad a diferencia de algunos de nuestros competidores, nos hace sentirnos orgullosos, ya que una de las principales causas de muerte actualmente es la obesidad, una enfermedad totalmente evitable que afecta cada vez más a los niños y jóvenes de todo el mundo.

Además, consideramos que socialmente, la actividad de nuestro negocio genera empleo de manera directa a través de los empleados contratados y de manera indirecta apoyando los negocios de nuestros proveedores y futuros *partnerships*.

Finalmente, en nuestro local siempre serán bienvenidas iniciativas y propuestas de donaciones o ayudas sociales a colectivos que lo necesiten.

12

CONCLUSIONES

CUARTA PARTE: CONCLUSIONES FINALES, ANEXOS Y BIBLIOGRAFÍA

12 CONCLUSIONES

En primer lugar y para poner las conclusiones de todo el trabajo en perspectiva, se evaluará si se han cumplido los objetivos marcados al comienzo del mismo.

Recordamos que los objetivos principales del negocio eran en ámbitos operativos y de marketing la innovación en el concepto de nuestra marca para así cubrir el nicho descubierto y alcanzar altos estándares de calidad.

Financieramente nos proponíamos conseguir una cuota de mercado comparable a la de los competidores o suficiente como para resultar rentables, la expansión temprana (preferiblemente por franquicias) y recuperar la inversión en menos de 5 años.

En cuanto a los primeros, podemos afirmar que en términos de diseño tanto de interiores, como gráfico en cuanto a la imagen corporativa, web y en redes sociales, la marca BREAK desarrollada ha conseguido ese objetivo de innovación en términos de *branding* haciendo además una propuesta diferente a la actual en la zona geográfica de actuación.

Operativamente se estima que se conseguirán esos altos niveles de calidad gracias al diseño de procesos en los que se tiene en cuenta siempre una revisión y actualización de las materias primas en stock, además de su utilización por la técnica FIFO. Adicionalmente, siguiendo la filosofía *lean* de implementar el método de control y mejora continua del PDCA, se asegura estar siempre al máximo nivel de exigencia.

Pasando a los objetivos económicos que nos fijamos, el de la cuota de mercado queda superado en mayor o menor medida en los tres escenarios (si bien es cierto que en el caso pesimista es muy poco rentable). Esto se consigue gracias a la captación de clientela con nuestra estrategia combinada de diferenciación (por nuestro concepto distinto y con ofertas únicas como la de cerveza artesana) y de competitividad en precios. Esta combinación de un paquete de producto único además de agresivamente competitivo en precio es la clave para la consecución del objetivo.

Bajo el criterio del Pay-back observamos como el plazo de recuperación de la inversión era de casi 2 años en el caso optimista, 2 años y 8 meses en el escenario neutro y de 4 años y 2 meses en el pesimista. Con lo cual, este objetivo también queda alcanzado dado que hasta en el peor de los casos en los que nos meteríamos a trabajar en el proyecto, la inversión es recuperada en menos de 5 años.

Por último, el objetivo de expansión ha quedado pendiente de estudiar por no complicar más el desarrollo del proyecto. Sin embargo, financieramente se observó como uno de los problemas era no estar sacándole rendimiento a los activos de tesorería, que se acumulaba en caja más de lo deseado. Por lo tanto una de las alternativas es realizar inversiones para aprovechar esa liquidez, y la más natural es la de expandirse a una segunda localización, bien regional, nacional o lanzarse al mercado internacional directamente con las consecuencias y riesgos que conlleva. Por tanto, el objetivo de expansión o más bien de posibilidad de expansión queda como conseguido también.

12.1 Financieras

En relación con los comentarios del plan financiero, se analizaron tres escenarios distintos con rentabilidades muy diversas. Sin embargo, cabe recalcar que todos ellos eran en mayor o medida rentables para las cuotas de mercado estimadas.

Del estudio en este capítulo se concluyeron además dos factores muy importantes:

El primero de ellos era la sensibilidad a las variaciones de costes de personal. Lo que nos lleva a afirmar que a la hora de comenzar el negocio, se tendrá que tener minucioso detalle en el cálculo de capacidad y en la política salarial dada la estructura económica de BREAK. Si bien es cierto que el coste de alquileres anual era incluso un poco más elevado que el de personal, es un coste con el que no podremos jugar en exceso ya que, como veremos a continuación en el segundo de los factores descubiertos, la cuota de mercado es una variable crucial, y de ello también depende el flujo de personas que pasen por la zona y su segmentación. Por lo tanto, la localización juega un papel importantísimo y es necesario estar situados en una zona tan estratégica por proximidad a las facultades, ser comercial y la entrada a Madrid de muchos municipios cercanos que además son de nivel adquisitivo medio-alto. Definitivamente, el coste del alquiler no se podrá negociar en exceso hasta no estar realmente establecidos financieramente y en términos de reconocimiento de marca.

El segundo de los factores como ya se ha adelantado, es la cuota de mercado. También se ha observado una sensibilidad enorme a sus variaciones. Bajo esta premisa también se ha considerado la dificultad de aumentarla o disminuirla, por eso los escenarios parecen tan cercanos en porcentaje.

A la hora de expandirse, habrá que tener mucho cuidado en la elección de la localización para asegurar unas cantidades netas de clientes suficientes para la rentabilidad del mismo aunque ello suponga tener un coste mayor en alquiler.

12.2 Operativas

En relación a la parte de operaciones, se ha podido observar lo crítico que resulta el control de las existencias y sus variaciones. Dado que tratamos con productos alimenticios (que en malas condiciones podrían ocasionar enfermedades) que pueden estropearse, el nivel de inventario no puede superar las dos semanas según para qué tipo de componente. Además, su mantenimiento requerirá de unas determinadas condiciones de temperatura para su correcto estado. Para esto, el control de inventario tanto con apoyo de nuestras aplicaciones informáticas, como manualmente realizando recuentos periódicos será fundamental. Además, la colocación de las existencias para usarlas en régimen de first-in first-out será otro factor muy importante a tener en cuenta.

12.3 Acciones futuras

En contexto con todas las conclusiones obtenidas, determinamos que los próximos pasos lógicos en el ámbito empresarial de BREAK serán mejorar la estructura financiera para dejar de ser tan sensibles a los costes de personal, planificar la expansión a un segundo establecimiento para hacer un mejor uso de sus recursos y valorar oportunidades de partnerships y actividades complementarias en línea con nuestro concepto para potenciar el crecimiento.

12.4 Valoración y Aprendizaje Personal

Después de trabajar mucho en este proyecto fin de carrera, que voluntariamente elegí que fuese del tipo Plan de Negocio, creo que objetivamente he aprendido muchos conceptos claves que me serán de gran utilidad en la siguiente etapa de mi carrera: la laboral.

En primer lugar, he tenido no solo que afianzar conceptos de contabilidad y finanzas si no que he tenido que investigar y aprender otros determinados aspectos para poder elaborar esta memoria. Algunos de ellos son: la elaboración de los asientos de los libros mayores, la liquidez del IVA (y los conceptos de IVA soportado y repercutido) y los plazos en los que se paga, cómo se realiza el pago de la seguridad social y en qué plazos. Todos ellos fueron necesarios para poder ser capaz de cuadrar los balances y hacer el estudio de los flujos de caja de manera correcta.

En segundo lugar, y de manera operativa (que es de las más importantes del trabajo por venir de una carrera de Ingeniería Industrial con especialidad en Organización), he tenido que ingeniármelas para poder ligar las operaciones con las finanzas de manera razonable ya que los cálculos de previsión de ventas, de coste de las ventas, de demanda, de existencias y stock o de capacidad están todos relacionados entre sí. Ser capaz de haberlo aunado

todo con fórmulas dependientes en Excel me ha servido mucho tanto académicamente como a nivel práctico de uso del programa. Todo ello sin olvidar el repaso a las metodologías lean ya vistas en la carrera para intentar de alguna forma aplicarlas al desarrollo del trabajo.

En tercer y cuarto lugar, he aprendido por un lado acerca de aspectos legales y burocráticos de la constitución de una empresa que jamás hubiese pensado que eran legalmente tan enrevesados a la vez que lógicos y por otro lo divertido a su vez que resulta el estudio analítico de viabilidad empresarial. Me considero una persona creativa (no solo gráficamente hablando como se ha demostrado brevemente en el diseño de la carta, de la web y del logo del restaurante) y el hecho de sentir que estás creando algo que antes no existía empezando de cero es algo que me ha encantado. Me ha gustado tanto que ahora tengo claro que antes o después en mi carrera profesional llevaré a cabo algún proyecto de emprendimiento.

Finalmente, como conclusión final al proyecto y a la carrera de Ingeniería Industrial que desde el día que la comencé hasta el de hoy en el que la termino, ha habido un cambio de plan al de Bolonia, un lento comienzo académicamente hablando (y por tanto tener que poner los pies en la tierra), algún altercado con los vicerrectores, mi paso por delegación de alumnos, los laboratorios, la gente que he conocido en todas las clases por las que he pasado, el inglés cuestionable de algunos profesores del grupo bilingüe y mi inolvidable experiencia internacional en Corea del Sur, etc. Después de todas estas experiencias, considero que ***la lección más valiosa de todas ha sido la de aprender a ser proactivo y resolver los problemas de la manera más efectiva posible.***

13

ANEXOS

13 ANEXOS

13.1 Inversiones

13.1.1 Fichas Técnicas

13.1.1.1 Maquinaria

•**A/C:** Instalación de aire acondicionado y calefacción del local. Hemos elegido el modelo de Fujitsu, Split Cassette Inverter AUY80UIA-IR para salas de hasta 165m². Está certificado como clase energética "A" en refrigeración y calefacción.



Imagen A1 – Aire Acondicionado Fujitsu

•**Extractor:** Campana certificada F400 90 según el código técnico CTE-DB-SI con motor incorporado 400°c/2h. No necesita caja extractora a distancia. El material de la campana es de acero inoxidable. Modelos de 750mm de fondo, y largo de 1000-2200mm. Esta inversión asegurará un nivel total de extracción de humos en la cocina.



Imagen A2 – Extractor de Humos

•**Fregadero:** Naturalmente, por nuestra actividad, es un equipamiento indispensable en la cocina de un bar. Es necesario tanto para la preparación de alimentos y bebidas como para la limpieza previa y posterior de la vajilla y cristalería, así como de toda la cubertería propia del funcionamiento diario del bar. Utilizaremos un fregadero de acero inoxidable por ser un material muy duradero, apto para una carga de trabajo importante. Resistente a la corrosión y a las manchas y son higiénicos.



Imagen A3 – Fregadero

•**Cocina:** se trata de una cocina de la marca Fagor, más concretamente el modelo Symphony 900. La gama 900 responde individualmente a cada cliente con una solución específica, adecuada tanto a las necesidades de dotación de la cocina como a las condiciones de instalación. En este caso realizaremos una cocina a medida con todo lo necesario para la preparación de pedidos, el presupuesto recibido ha sido de 1500€.



Imagen A3– Cocina

•**Horno:** El horno convector eléctrico Moretti modelo DELI-4 es ideal para panaderías, restaurantes, hoteles, estaciones de servicio y supermercados, por eso lo elegimos para BREAK. Alta calidad de cocción, construido, totalmente en acero inoxidable, posee doble resistencia y doble turbina, en 5 minutos alcanza los 200°C, muy simple de operar, instalar y mantener, puerta en doble vidrio templado con 6mm de espesor, temporizador manual con indicador de finalización de ciclo cocción, luz interna para mayor visibilidad en la cocción.

Características Técnicas:

Regulación termostato 50-300°C. Capacidad: 4 bandejas 440x320mm. Alimentación eléctrica: 220V-240V 50Hz. Tensión: 220-230V Potencia 2670 watts Dimensiones 60 x 57 x 53 cm. Altura (mm) 53 Ancho (mm) 600 Profundidad (mm) 570 Peso 36 Kg.



Imagen A4 – Horno

Frigorífico: La gama de Armarios Frigoríficos Optima Line de Crystal Line destaca por su versatilidad, ya que es una gama muy amplia pensada para satisfacer las necesidades de los profesionales de la hostelería. Los Armarios están fabricados en acero inoxidable, con patas de elevación en acero inoxidable de hasta 150mm. Incorporan termostatos digitales y aptitud para conectarse a registros HACCP.



Imagen A5 – Frigorífico

• **Congelador industrial:** Exterior en acero AISI 430, respaldo en chapa galvanizada. Interior en chapa AISI 430. Aislamiento de poliuretano inyectado a alta presión libre de CFC'S con densidad 40Kg/m3. Control de temperatura final de desescarche. Interior con uniones de amplio radio para facilitar la limpieza. Bandeja evaporativa en acero inoxidable. Puertas con tirador integrado y bisagra pivotante. Guías y parrillas fácilmente desmontables para limpieza. Burlete de triple cámara fácilmente sustituible. Parrillas interiores de 530x410. Claro de puerta grande de 580x1350 Válvula de expansión. Desescarche por gas caliente. Dimensiones 687x610x2050mm. Potencia 690 w. Régimen -18 ° C



Imagen A6 – Congelador Industrial

• **Cámara frigorífica:** Se trata de una cámara desmontable por paneles con uso para frío y congelación , medidas 3 X 1. 50 m Y 2. 60 de alto. Nos servirá para guardado de alimentos tanto congelador como uso diario.



Imagen A7 – Cámara Frigorífica

•**Lavavajillas industrial:** Lavavajillas de carga frontal con sistema de aclarado a temperatura constante que permite obtener una higiene perfecta- Provisto de un depósito independiente de alimentación de agua “break tank” y bomba de presión de aclarado que hacen funcionar con una presión y caudal mínimos en la alimentación (0.7bar / 7L/min).



Imagen A8 – Lavavajillas

•**Lava-vasos:** Construido en acero Inoxidable. Con dosificador de abrillantador incorporado, carga automática, tecla para aclarado en frio y micro para puerta (segura), incluye 2 cestas para vasos, 1 inserta platos y 1 cesta para cucharillas (cesta de 40x40 cm). Voltaje de 220/50 Hz y potencia: 3.150 w. Bomba de Lavado: 0.45 kW.



Imagen A9 – Lava-vasos

•**Cafetera:** Se trata de una cafetera con, grupos termo compensados de latón cromado. Electro bomba volumétrica incorporada (insonorizada), válvula de vacío anti aspiración de los líquidos en la caldera. Caldera construida en cobre de 1,5 mm de grosor con válvula de seguridad. Grifos de vapor/agua, equipados con juntas de vitón (larga duración). Carrocería y bandejas de trabajo construidas en acero inoxidable. Incorpora sistema de llenado de caldera automático. Caldera de 12 litros. Potencia: 2.600 w. Medidas: 720 x 510 x 510mm.



Imagen A10 – Cafetera

•**Molinos de café:** Se trata de dos molinillos de café cuyas características son: Negro ASMIN311. Dimensiones: 31 x 12.5 x 23 cm. Fresas 54mm. 700 revoluciones /min. Tolva: 0,25Kg. Potencia: 250W. Peso: 4.2 Kg.



Imagen A11 – Molinillo de Café

•**Freidora:** Fabricado en acero inoxidable. Provista de termostato de regulación y termostato de seguridad. Especificaciones Técnicas Alimentación Eléctrica: 230 V / 50-60 Hz / 1~ Capacidad: (L):3+3 Potencia:5.000 W Dimensiones cesta 125x230x100 Dimensiones exteriores; 360x360x420 mm PESO NETO:9 Kg



Imagen A12 – Freidora

· **Tostadora:** Fabricada totalmente en acero inoxidable. Con resistencias de cuarzo de gran espesor. Provista de temporizador. Selector de parte superior/inferior/ambas. Bandeja recoge-migas. Rejillas incluidas.



Imagen A13 – Tostadora

· **Plancha:** Hecha de acero inoxidable.- doble control de temperatura independiente(modelos ple-l y ple-m).- placa de acero inoxidable, laminada y rectificada, con peto alto.- se ofrecen con placa lisa, ranurada o mixta,. Calor y cocción, planchas de asar, eléctrica acero.



Imagen A14 – Plancha

· **Batidora-Licuada-Amasadora:** La amasadora mezcladora mz586 de jata es un accesorio imprescindible en su cocina para batir, mezclar y amasar. le servirá

de gran ayuda en la elaboración de sus recetas de cocina y pastelería. Equipada con una base giratoria con un gran bol de acero inoxidable.



Imagen A15 – Batidora

13.1.1.2 Mobiliario

·**Altavoces y Proyector:** Proyector Full HD de 1920 x 1080 HDT con brillo de 3000 Lúmenes ANSI, tiene un contraste de 10000:1, cuenta con sistema DLP. Corrección trapezoidal o Keystone vertical de 40 grado, siendo un proyector 3D-ready y con conexión HDMI compatible con MHL. Irán acompañados de un equipo interno de altavoces para el uso tanto musical como de cualquier tipo de servicio adicional.



Imagen A16 – Proyector y Altavoces

·**Elementos decorativos BREAK:** Uno de los elementos diferenciadores de BREAK es el ambiente transmitido a través del diseño del espacio. Parte de ello serán los elementos decorativos diferenciadores.

·**Barra y frente mostrador:** Conjunto de mueble y frente mostrador con leds de colores y el logo del local.

•**Estanterías:** Se utilizarán para cocina estanterías metálicas ancladas a la pared, y en el exterior a modo decorativo utilizaremos estanterías de madera con un color dado especial y decorativo a la misma madera. Estas estanterías irán ancladas a la pared para sostener elementos decorativos del local.

•**Muebles traseros y de almacén:** Se utilizarán estanterías convencionales en el almacén, siendo estas de madera y provenientes de IKEA. Los muebles traseros también serán de madera y otorgarán una decoración especial para el local.



Imagen A17 – Estantería madera de Pino

•**Carros multiusos:** La utilización de estos carros es diversa, tanto para el montaje de las mesas, el servicio de platos, etc. Utilizaremos un carro metálico y otro de madera para dar el servicio adecuado.



Imagen A18 – Carrito Multiuso

•**Aparador y vitrinas:** Contaremos con un aparador principal donde situaremos productos para ser observados y uno secundario donde guardaremos material y utensilios de uso diario.

• **Mesas y sillas comedor-terraza:** Se piensa invertir en esos elementos con especial cuidado ya que es parte principal del local. Tendremos 4 tipos de silla y taburetes diferentes en distintos materiales y acabado, principalmente madera, metal y toques de textil para acolcharlas. Las mesas serán de madera de pino.

13.1.2 Listado de precios

13.1.2.1 Maquinaria

MAQUINARIA/ELECTRODOMESTICOS	COSTE	IVA	TOTAL CON IVA	AÑOS DE VIDA UTIL
COCINA	2.500 €	525 €	3.025 €	10
HORNO	1.300 €	273 €	1.573 €	10
FRIGORÍFICO	1.000 €	210 €	1.210 €	10
VITRINA FRIGORÍFICA	1.552 €	326 €	1.878 €	10
CONGELADOR	2.600 €	546 €	3.146 €	10
3 CÁMARAS FRIGORÍFICAS	4.000 €	840 €	4.840 €	10
LAVAVAJILLAS INDUSTRIAL	2.400 €	504 €	2.904 €	10
LAVAVASOS	1.200 €	252 €	1.452 €	10
CAFETERA	1.600 €	336 €	1.936 €	10
2 MOLINOS DE CAFÉ	360 €	76 €	436 €	10
2 TOSTADOR ELÉCTRICO	250 €	53 €	303 €	10
1 FREIDORA	300 €	63 €	363 €	10
2 PLANCHA DE ASAR	500 €	105 €	605 €	10
BATIDORA - AMASASORA	40 €	8 €	48 €	10
BATIDORA - LICUADORA	50 €	11 €	61 €	10
TOTAL	19.652 €	4.127 €	23.779 €	

Tabla A1 – Desglose Inversiones Maquinaria

13.1.2.2 Equipo Informático

EQUIPO INFORMÁTICO	COSTE	IVA	TOTAL CON IVA	AÑOS DE VIDA UTIL
TPV compuesto por ordenador, cajón portamonedas y máquina de impresión de tickets y facturas, con un software específico para el uso operacional de BREAK	1.615 €	339 €	1.954 €	5

Tabla A2 – Desglose Inversiones Equipo Informático

13.1.2.3 Mobiliario

MOBILIARIO	COSTE	IVA	TOTAL CON IVA	AÑOS DE VIDA UTIL
Altavoces y 2 proyectores	3.500 €	735 €	4.235 €	5
Elementos decorativos BREAK	3.400 €	714 €	4.114 €	5
Barra y frente mostrador	2.200 €	462 €	2.662 €	5
Estanterías internas y externas	1.500 €	315 €	1.815 €	5
Muebles traseros	1.000 €	210 €	1.210 €	5
Aparador y vitrinas	2.500 €	525 €	3.025 €	5
Mobiliario almacén	1.000 €	210 €	1.210 €	5
Mesas y sillas comedor-terraza	6.000 €	1.260 €	7.260 €	5
TOTAL	21.100 €	4.431 €	25.531 €	

Tabla A3 – Desglose Inversiones Mobiliario

13.1.2.4 Utensilios y Otros

UTENSILIOS Y OTROS	COSTE	IVA	TOTAL CON IVA	AÑOS DE VIDA UTIL
Incluye la compra de utensilios como: Vajilla, cubertería, cristalería, cubiertos especiales de servicio. Bandejas. Saleros, pimenteros, vinagreras, palilleros. Champaneras para cervezas. Cestillos para pan, recogemigas. Sacacorchos, abrebotellas, abrelatas. Fuentes, soperas, legumbreras, campanas para fuentes, salseras. Teteras y jarritas para leche. Garra para jamón. Tablas para trincar (poliuretano). Mantelería completa y paños diversos. Medidores, vasos mezcladores, cocteleras, cubos y pinzas para hielo. Ceniceros, servilleteros...	7.600 €	1.596 €	9.196 €	10
TOTAL	7.600 €	1.596 €	9.196 €	

Tabla A4 – Desglose Inversiones Utensilios

13.2 Encuestas y Resultados Estudio de Mercado

Se realizó una encuesta en el mes de mayo de 2015 en dos localizaciones distintas. Se entrevistaron a 57 personas en el intercambiador de Moncloa a las 14:00 y a otras 41 en la boca de metro de Ciudad Universitaria para conocer las preferencias del público objetivo en sus hábitos alimenticios dentro de su estilo de vida. Los resultados fueron los siguientes:

ENCUESTA INFORMATIVA DEMANDA POTENCIAL:

1. ¿Cuántos años tienes?

9%	<18
53%	Entre 18 y 25
28%	Entre 25 y 30
10%	> 30

2. ¿Hombre o mujer?

44%	Hombre
56%	Mujer

3. ¿Vives por esta zona?

83%	Si
17%	No

4. ¿Vas a la universidad?

52%	Si
48%	No

5. En caso positivo, ¿vas al campus de Ciudad Universitaria?

87%	Si
13%	No

6. ¿De qué hora a qué hora sueles estar por esta zona? (Varias opciones posibles)

45%	9:00 – 14:00
38%	14:00 – 19:00
22%	19:00 – 23:00

7. ¿Sueles comer fuera de casa?

92%	Sí
8%	No

8. ¿Cuántas veces a la semana?

3%	1
2%	2
5%	3
3%	4
87%	5

9. ¿Qué te gusta comer?

51%	Algo rápido pero sin ser de muy mala calidad
32%	Algo saludable
11%	Fast-food
6%	Tupper

10. ¿Dónde sueles consumirlo?

37%	Cafetería Campus
32%	Cafetería de la zona
19%	Bar / taberna
9%	Fast-food
2%	Otro

11. ¿En qué horarios sueles visitar estos establecimientos?

8%	Desayuno
30%	Almuerzo
45%	Comida
15%	Merienda
2%	Cena

12. ¿Cuánto te sueles gastar?

2%	<5€
26%	Entre 5 y 10€
45%	Entre 10 y 15€
22%	Entre 15 y 20€
6%	>20€

13. ¿Valora tu satisfacción con la oferta actual?

50%	Insuficiente
30%	Suficiente
12%	Notable
8%	Excelente

14. ¿Qué mejorarías de la oferta actual?

35%	Calidad
2%	Precio
20%	Trato
9%	WiFi y enchufes
17%	Ambiente (tipo de gente, música, decoración, etc.)
14%	Comodidad (decoración, mobiliario)
3%	Localización (a menos de 10min andando de la universidad)

15. Puntúa del 1-10 (siendo 1 el más bajo y 10 el más alto) según preferencia qué aspectos valoras más a la hora de elegir un lugar para comer.

2	Calidad
1	Precio
7	Trato
6	WiFi y enchufes
3	Ambiente (tipo de gente, música, decoración, etc.)
5	Comodidad (decoración, mobiliario)
4	Localización (a menos de 10min andando de la universidad)

16. **Fuera de la comida**, te sueles ir a tomar algo durante la semana?

97%	Sí
3%	No

17. ¿En qué horario?

23%	8:00 – 12:00
37%	12:00 – 16:00
40%	16:00 – 20:00

18. ¿Cuanto te sueles gastar?

31%	<2€
34%	Entre 2-4€
30%	Entre 4 y 6€
5%	>6€

19. ¿Dónde?

24%	Cafetería Campus
52%	Cafetería de la zona
19%	Bar / taberna
2%	Fast-food
3%	Otro

20. ¿Desayunas?

62%	Sí
38%	No

21. ¿Fuera de casa?

79%	Sí
21%	No

22. ¿Dónde?

53%	Cafetería Campus
37%	Cafetería de la zona
9%	Bar / taberna
0%	Fast-food
1%	Otro

23. ¿Cuanto te sueles gastar?

8%	<1€
29%	Entre 1-2€
57%	Entre 2 y 4€
6%	>4€

24. En verano (julio y agosto), ¿también comes por esta zona?

2%	Sí
98%	No

13.3 Diseño Reforma Del Local en AutoCAD

A continuación se muestran unas imágenes del proceso de diseño del espacio:

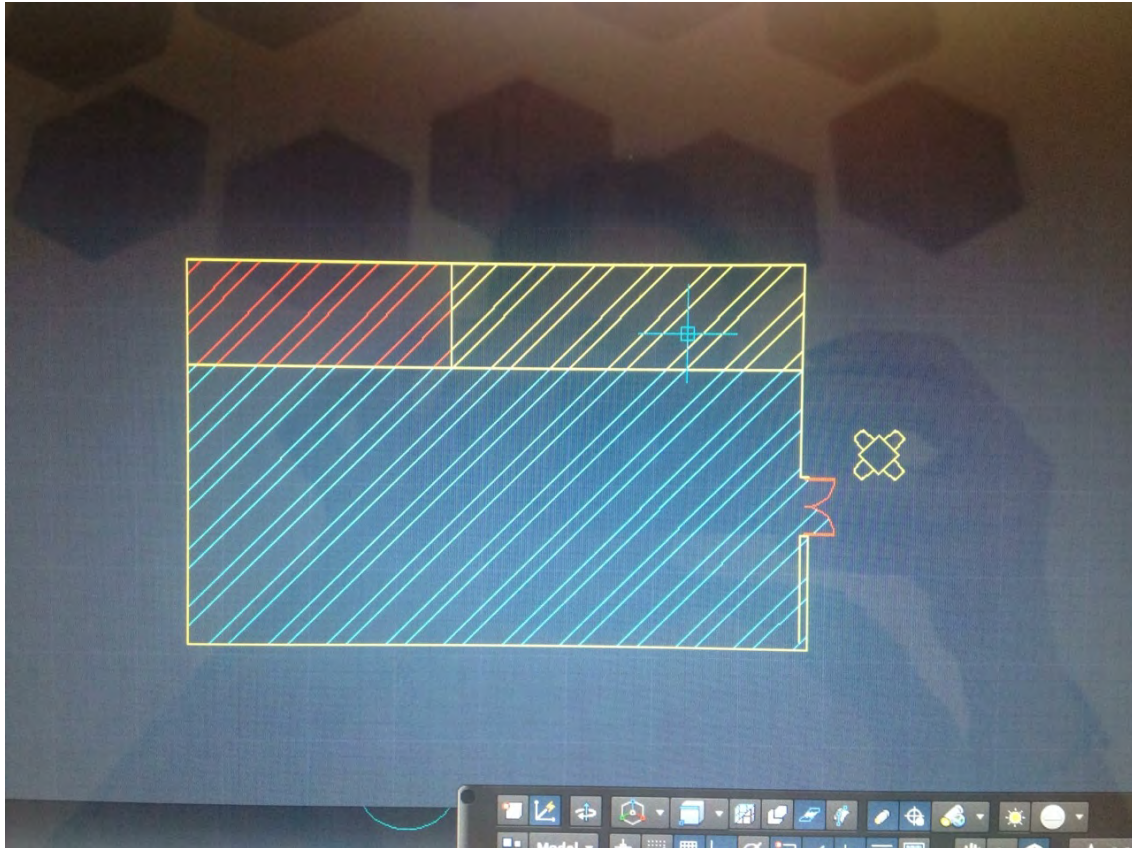


Figura A1 – Proceso Diseño Planta Local

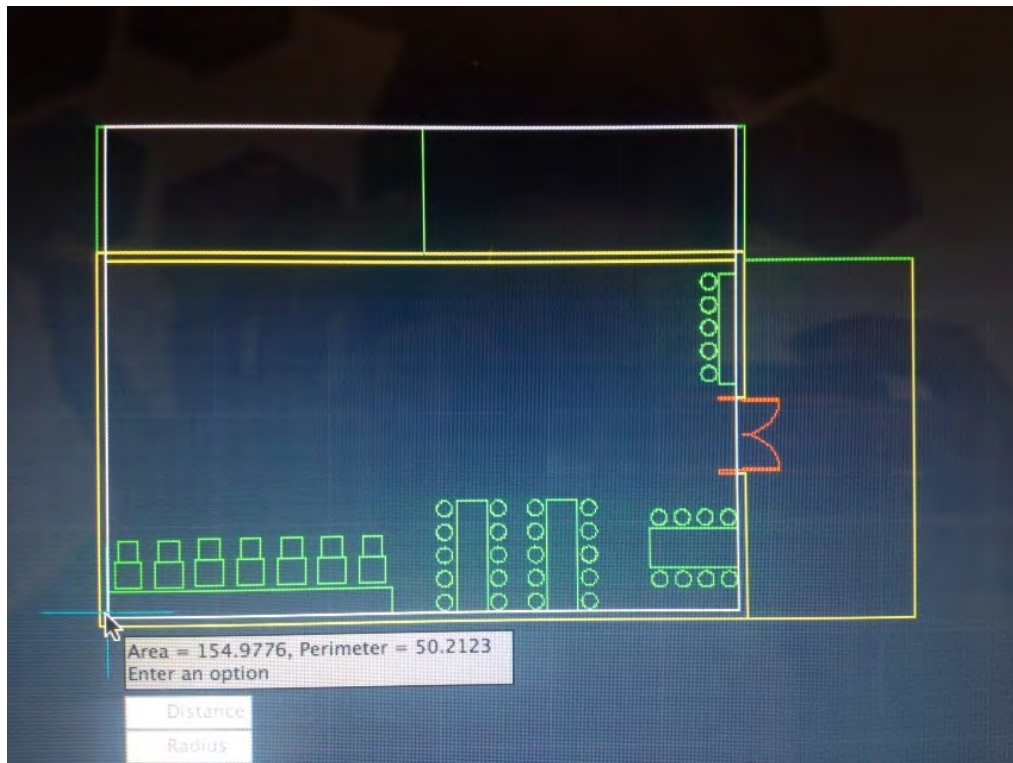
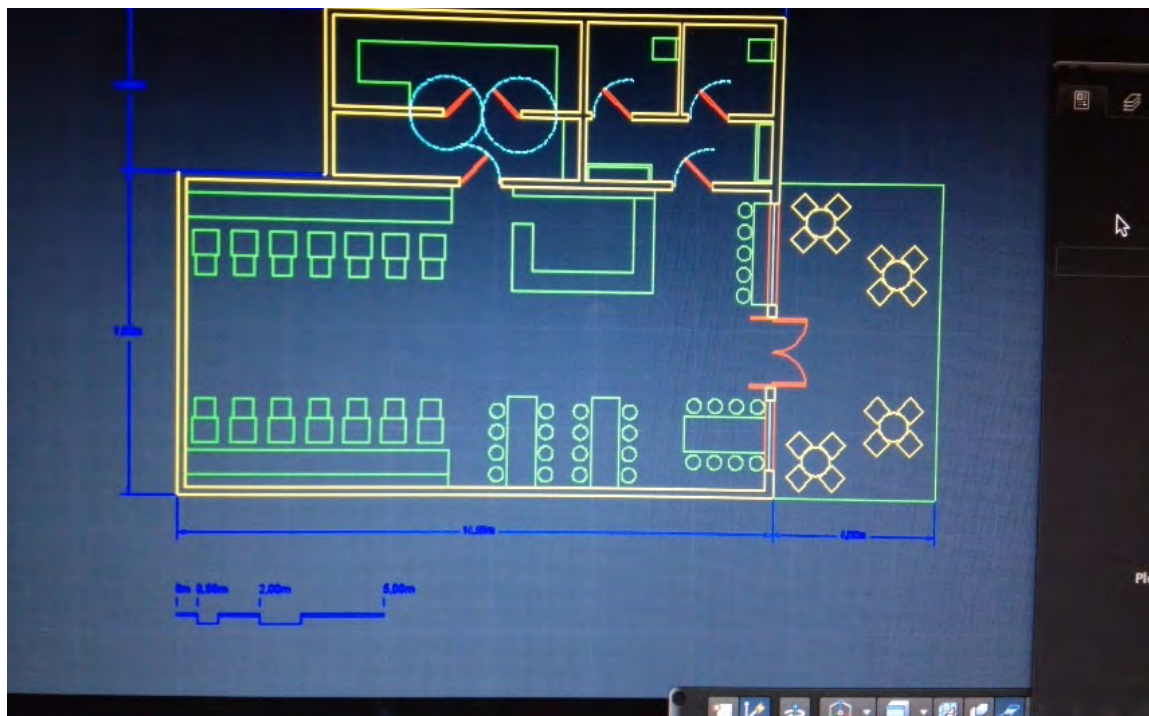


Figura A2 – Proceso Diseño Planta Local 2



13.4 Diseño Logo

Para el diseño del logo se evaluaron una serie de tipografías que fueran acorde con la personalidad del concepto de BREAK y unas formas geométricas muy sencillas a la par que elegantes. Sin embargo no se arriesgó mucho con el color. A continuación se muestran algunas imágenes del diseño y del proceso.



Imagen A19 – Logo Final BREAK

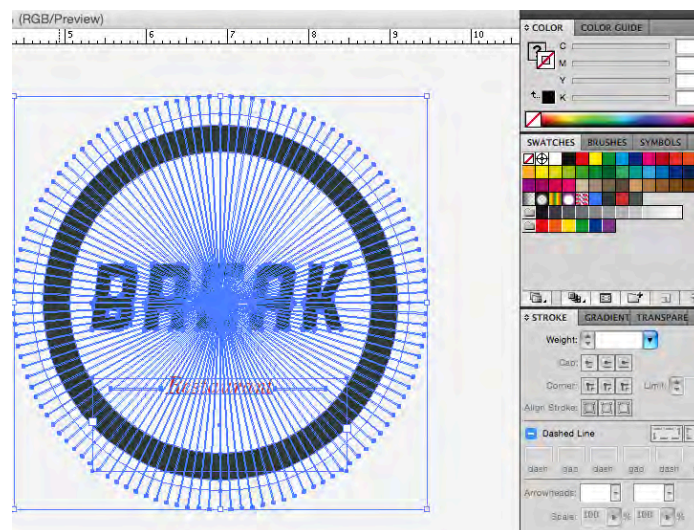


Imagen A20 – Proceso Diseño Logo

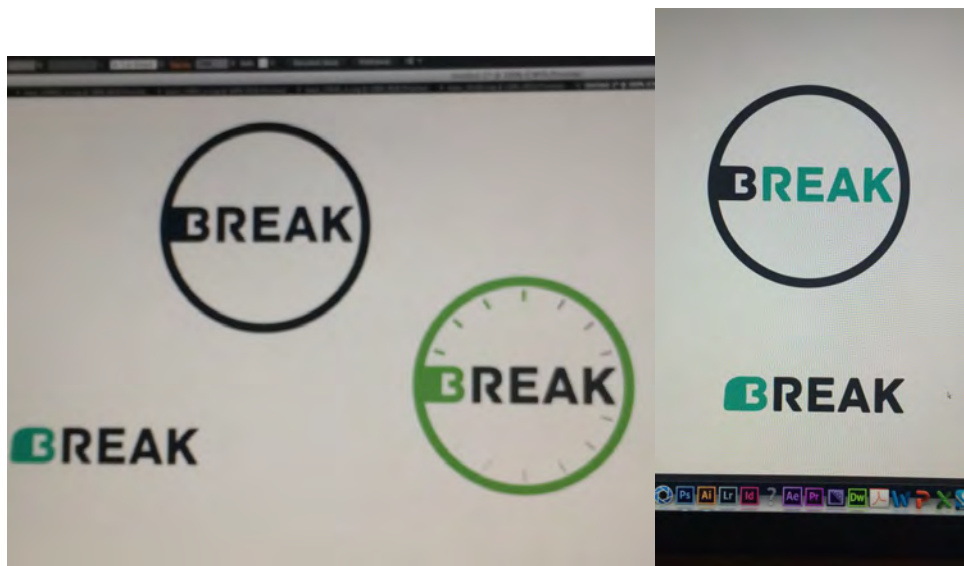


Imagen A21 – Proceso Diseño Logo 2

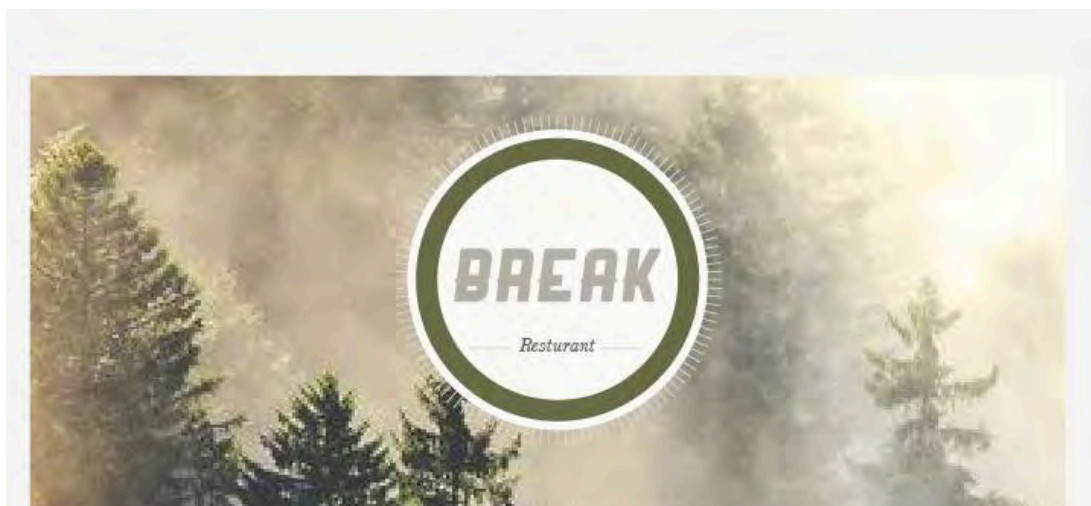


Imagen A22 – Prueba Color y Fondo Logo

13.5 Diseño Web

El diseño web también buscaba ser muy sencillo, con lo que se optó por un fondo que iría variando pasados unos segundos de fotografías en alta calidad de los platos ofrecidos en el restaurante. Las tipografías para toda la web son Bebas Neue Bold, Dubiel Italic y Didot, combinando unas con serifa y otras sin ella. A continuación se muestran fotos del diseño y proceso.

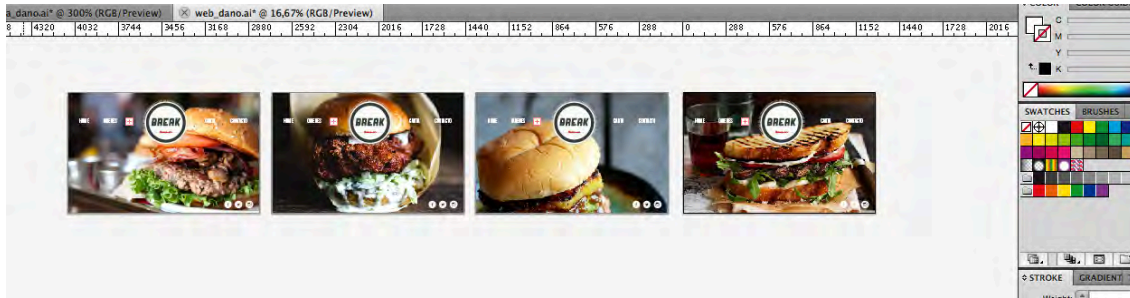


Imagen A23 – Diseño web 1

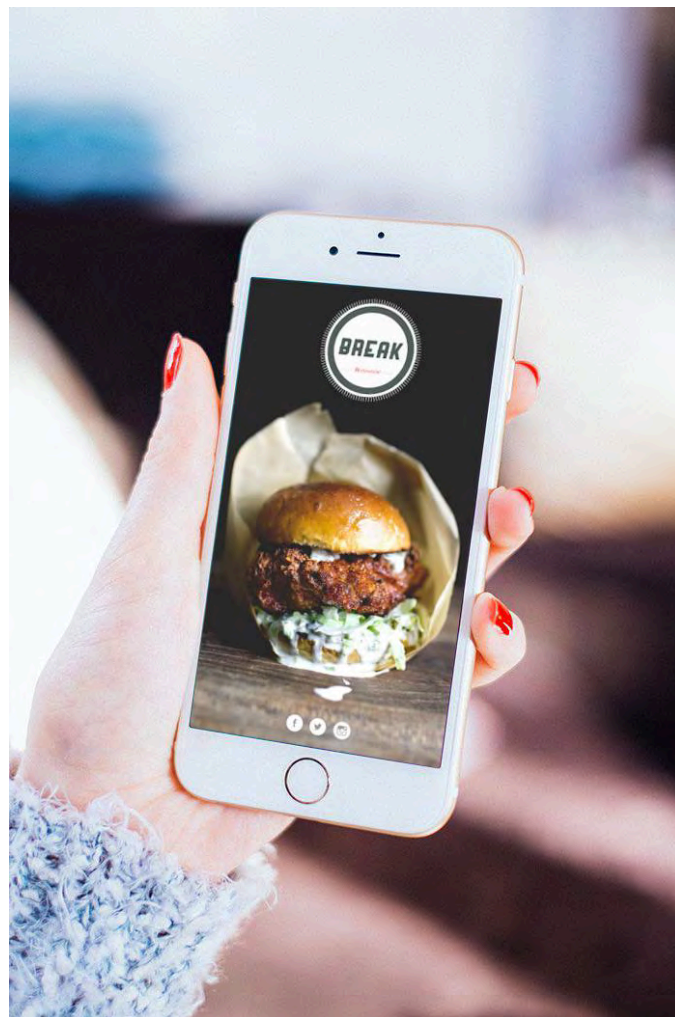


Imagen A24 – Web en formato Móvil



Imagen A25 – Web Final 1



Imagen A26 – Web en Formato PC



Imagen A27 – Web Final 2

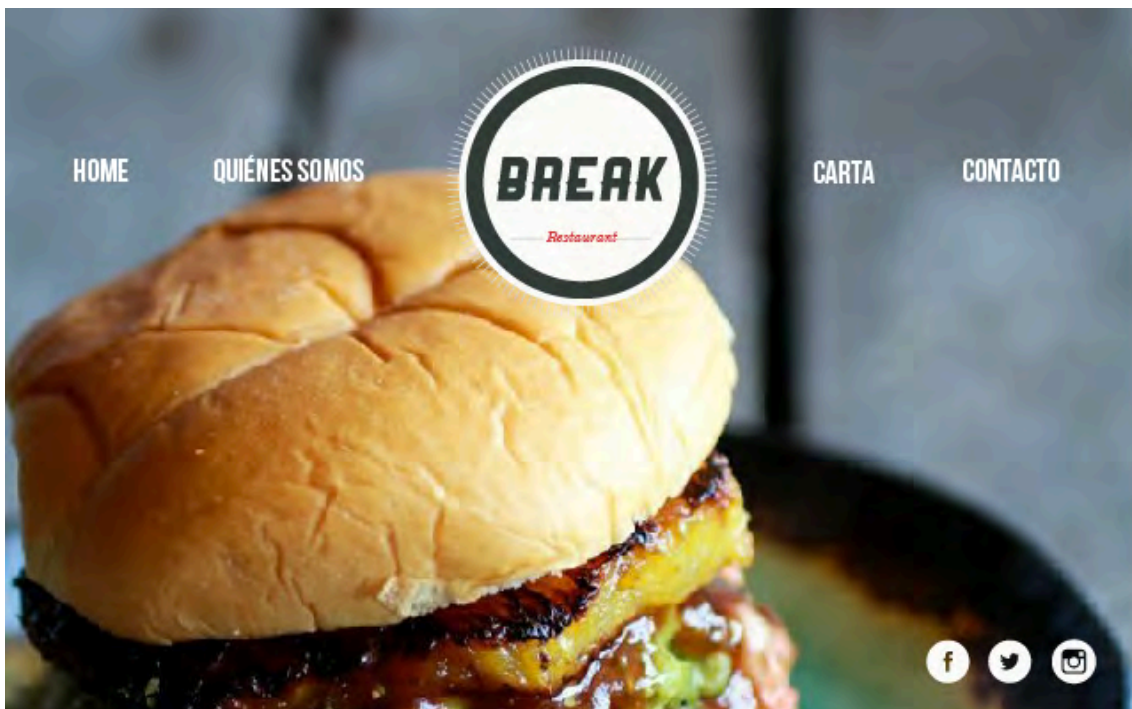


Imagen A28 – Web Final 3



Imagen A29 – Web Final 4

13.6 Diseño Carta

Para la carta se eligió la tipografía Bebas Neue Bold por su fuerza y actualidad para los títulos y Dubiel Italic para la descripción de los platos. Se buscaba sencillez, por tanto hubo pocas variaciones gráficas, la única pega fue si poner las opciones de menú arriba o abajo en la composición del gráfico. La paleta de color se simplificó a dos tonos. A continuación se muestran las distintas iteraciones del proceso creativo.



Imagen A30 – Prueba Diseño Carta 1



DESAYUNO + BEBIDA + ZUMO **1,70€**
bollo // tostada infusión // café // cola cao

ALMUERZO + BEBIDA **3,50€**
sandwich // hamburguesa refresco // cerveza // agua

COMIDA + ENSALADA + BEBIDA **6,85€**
sandwich // hamburguesa refresco // cerveza // agua

SANDWICH

EL DE POLLO

Bollo de pan con succulenta pechuga de pollo, auténtico guacamole, canónigos y salsa mostaza y miel.

VEGETAL

Bollo de pan con succulenta pechuga de pollo, auténtico guacamole, canónigos y salsa mostaza y miel.

LOMO

Bollo de pan con succulenta pechuga de pollo, auténtico guacamole, canónigos y salsa mostaza y miel.

HAMBURGUESA

LA RÁPIDA

Bollo de pan con succulenta pechuga de pollo, auténtico guacamole, canónigos y salsa mostaza y miel.

LA DE POLLO

Bollo de pan con succulenta pechuga de pollo, auténtico guacamole, canónigos y salsa mostaza y miel.

BREAK BURGER

Bollo de pan con succulenta pechuga de pollo, auténtico guacamole, canónigos y salsa mostaza y miel.

ENSALADA + BEBIDA **4,85€**
a elegir refresco // cerveza // agua

POLLO

Jugosa pechuga de pollo sobre cama de mezcla de hojas verdes, pipas de calabaza y vinagreta de mostaza y miel.

CÉSAR

Crujiente pechuga de pollo sobre deliciosa mezcla de hojas verdes en salsa César, virutas de bacon crujiente y crocante de pan de centeno.

VERDE

Mezcla de hojas verdes frescas con un abanico de aguacate, zanahoria, pipas de girasol y almendras.



SANDWICH

HAMBURGUESA

ENSALADA

EL DE POLLO

Bollo de pan con succulenta pechuga de pollo, auténtico guacamole, canónigos y salsa mostaza y miel.

LA RÁPIDA

Hamburguesa de ternera gallega en bollo de pan de repella con tomate y berros.

POLLO

Jugosa pechuga de pollo sobre cama de mezcla de hojas verdes, pipas de calabaza y vinagreta de mostaza y miel.

VEGETAL

Bollo de pan con huevo, espárrago blanco, cebolla roja, hojas de espinaca, tomates cherry, atún claro y mayonesa.

LA DE POLLO

Hamburguesa de pollo de corral en bollo de pan de centeno, auténtico guacamole, canónigos y salsa de mostaza y miel.

CÉSAR

Crujiente pechuga de pollo sobre mezcla de hojas verdes en salsa César, virutas de bacon crujiente y crocante de pan de centeno.

LOMO

Bollo de pan rústico con deliciosos filetes de lomo ibérico a la plancha, rúcula y queso cheddar.

BREAK BURGER

Hamburguesa de ternera gallega con tomate, berros, bacon crujiente, cebolla roja, huevo, queso cheddar y salsa BBQ.

VERDE

Mezcla de hojas verdes frescas con un abanico de aguacate, zanahoria, pipas de girasol y almendras.

DESAYUNO

+

BEBIDA

+

ZUMO

bollo // tostado

infusión // café // cola eau

1,70€

ALMUERZO

+

BEBIDA

sandwich // hamburguesa

refresco // cerveza // agua

3,50€

COMIDA

+

ENSALADA

+

BEBIDA

sandwich // hamburguesa

refresco // cerveza // agua

6,85€

ENSALADA

+

BEBIDA

fresca y orgánica

refresco // cerveza // agua

4,85€



Imagen A33 – Diseño Carta Fondo 1



Imagen A34 – Diseño Carta Fondo 2

13.7 Estados Financieros Escenarios Optimista y Pesimista

13.7.1 Cuentas de Resultados

Escenario Optimista

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	314.701,20 €	320.498,64 €	320.498,64 €	323.955,72 €	323.955,72 €
Coste de ventas	183.422,77 €	182.990,33 €	183.082,33 €	184.157,33 €	199.165,80 €
Compra Materias Primas	120.629,65 €	124.957,33 €	124.957,33 €	126.040,80 €	126.040,80 €
Costes de personal	58.125,00 €	58.125,00 €	58.125,00 €	58.125,00 €	73.125,00 €
Variación existencias	-€4.668,11	-€92,00	€-	-€8,47	0,00 €
MARGEN BRUTO	131.278,43 €	137.508,31 €	137.416,31 €	139.798,39 €	124.789,92 €
Alquileres	60.000,00 €	60.900,00 €	61.813,50 €	62.740,70 €	63.681,81 €
Luz	20.000,00 €	20.300,00 €	20.604,50 €	20.913,57 €	21.227,27 €
Agua	2.000,00 €	2.030,00 €	2.060,45 €	2.091,36 €	2.122,73 €
Internet + Teléfono	600,00 €	609,00 €	618,14 €	627,41 €	636,82 €
Dominio Web	87,00 €	88,31 €	89,63 €	90,97 €	92,34 €
Otro material (papel tickets, rotuladores, Servilletas, manteles, etc..)	300,00 €	304,50 €	309,07 €	313,70 €	318,41 €
Software	340,00 €	345,10 €	350,28 €	355,53 €	360,86 €
Almacén	4.000,00 €	3.045,00 €	2.060,45 €	2.091,36 €	1.698,18 €
Publicidad	2.400,00 €	2.436,00 €	2.472,54 €	2.509,63 €	2.547,27 €
Gestoría	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Gastos de acondicionamiento del local	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Gastos de constitución	3.000,00 €	3.045,00 €	3.090,68 €	3.137,04 €	3.184,09 €
Seguros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
EBITDA	38.551,43 €	44.405,40 €	43.947,08 €	44.927,12 €	28.920,13 €
Amortizaciones	7.268,20 €	7.268,20 €	7.268,20 €	7.268,20 €	7.268,20 €
EBIT	31.283,23 €	37.137,20 €	36.678,88 €	37.658,92 €	21.651,93 €
Gastos financieros	3.750,00 €	3.104,38 €	2.410,34 €	1.664,25 €	862,20 €
EBT	27.533,23 €	34.032,82 €	34.268,54 €	35.994,67 €	20.789,73 €
Impuesto sobre beneficios	799,99 €	5.104,92 €	5.140,28 €	5.399,20 €	3.118,46 €
RESULTADO NETO	26.733,25 €	28.927,90 €	29.128,26 €	30.595,47 €	17.671,27 €
Dividendos	2.673,32 €	2.892,79 €	2.912,83 €	3.059,55 €	1.767,13 €
Reservas	24.059,92 €	26.035,11 €	26.215,43 €	27.535,92 €	15.904,14 €

Tabla A5 – Cuenta de Resultados Escenario Optimista

Escenario Pesimista

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	281.140,20 €	281.948,04 €	285.405,12 €	314.701,20 €	315.509,04 €
Coste de ventas	170.997,44 €	168.045,34 €	169.132,76 €	180.311,32 €	195.897,95 €
Compra					
Materias Primas	107.907,58 €	109.964,86 €	111.048,33 €	122.439,10 €	122.790,28 €
Costes de personal	58.125,00 €	58.125,00 €	58.125,00 €	58.125,00 €	73.125,00 €
Variación existencias	-€4.964,86	-€44,52	-€40,57	-€252,78	-17,32 €
MARGEN BRUTO	110.142,76 €	113.902,70 €	116.272,36 €	134.389,88 €	119.611,09 €
Alquileres	60.000,00 €	60.900,00 €	61.813,50 €	62.740,70 €	63.681,81 €
Luz	20.000,00 €	20.300,00 €	20.604,50 €	20.913,57 €	21.227,27 €
Agua	2.000,00 €	2.030,00 €	2.060,45 €	2.091,36 €	2.122,73 €
Internet + Teléfono	600,00 €	609,00 €	618,14 €	627,41 €	636,82 €
Dominio Web	87,00 €	88,31 €	89,63 €	90,97 €	92,34 €
Otro material (papel tickets, rotuladores, Servilletas, manteles, etc..)	300,00 €	304,50 €	309,07 €	313,70 €	318,41 €
Software					
Almacén	340,00 €	345,10 €	350,28 €	355,53 €	360,86 €
Publicidad	4.000,00 €	3.045,00 €	2.060,45 €	2.091,36 €	1.698,18 €
Gestoría	2.400,00 €	2.436,00 €	2.472,54 €	2.509,63 €	2.547,27 €
Gastos de acondicionamiento del local	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Gastos de constitución	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Seguros	3.000,00 €	3.045,00 €	3.090,68 €	3.137,04 €	3.184,09 €
EBITDA	17.415,76 €	20.799,80 €	22.803,13 €	39.518,62 €	23.741,30 €
Amortizaciones	7.268,20 €	7.268,20 €	7.268,20 €	7.268,20 €	7.268,20 €
EBIT	10.147,56 €	13.531,60 €	15.534,93 €	32.250,42 €	16.473,10 €
Gastos financieros	3.750,00 €	3.104,38 €	2.410,34 €	1.664,25 €	862,20 €
EBT	6.397,56 €	10.427,21 €	13.124,59 €	30.586,17 €	15.610,90 €
Impuesto sobre beneficios	0,00 €	1.564,08 €	1.968,69 €	4.587,93 €	2.341,63 €
RESULTADO NETO	6.397,56 €	8.863,13 €	11.155,90 €	25.998,24 €	13.269,26 €
Dividendos	639,76 €	886,31 €	1.115,59 €	2.599,82 €	1.326,93 €
Reservas	5.757,81 €	7.976,82 €	10.040,31 €	23.398,42 €	11.942,34 €

Tabla A6 – Cuenta de Resultados Escenario Pesimista

13.7.2 Balances

Escenario Optimista

BALANCE PREVISIONAL

ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inmovilizado	€49.967,00	€49.967,00	€49.967,00	€49.967,00	€49.967,00
Amortizaciones	-€7.268,20	-€14.536,40	-€21.804,60	-€29.072,80	-€36.341,00
Fianzas y depósitos	€2.000,00	€2.000,00	€2.000,00	€2.000,00	€2.000,00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	€44.698,80	€37.430,60	€30.162,40	€22.894,20	€15.626,00
Hacienda Pública deudora	€10.049,14	€4.158,96	€-	€-	€-
Existencias	€2.831,89	€2.923,89	€2.923,89	€2.932,36	€2.932,36
Tesorería	€66.065,40	€103.573,18	€131.739,24	€157.515,10	€165.928,30
Caja y Bancos	€66.065,40	€103.573,18	€131.739,24	€157.515,10	€165.928,30
Inversiones financieras temporales	€-	€-	€-	€-	€-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	€78.946,43	€110.656,03	€134.663,13	€160.447,46	€168.860,65
TOTAL ACTIVO	€123.645,23	€148.086,63	€164.825,53	€183.341,66	€184.486,65
PASIVO Y FONDOS PROPIOS					
Capital social	€50.000,00	€50.000,00	€50.000,00	€50.000,00	€50.000,00
Reservas / Beneficios no distribuidos	€-	€4.079,92	€30.115,03	€56.330,46	€83.866,39
(Resultados negativos de ejercicios anteriores)	-€22.200,00	€-	€-	€-	€-
Resultados del ejercicio	€26.733,25	€28.927,90	€29.128,26	€30.595,47	€17.671,27
FONDOS PROPIOS	€54.533,25	€83.007,82	€109.243,29	€136.925,93	€151.537,66
PASIVO					
Préstamos	€41.391,76	€32.137,91	€22.190,02	€11.496,03	€-
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	€41.391,76	€32.137,91	€22.190,02	€11.496,03	€-
Proveedores	€25.525,23	€26.440,97	€26.440,97	€26.670,23	€26.700,23
Otros acreedores	€-	€-	€-	€-	€-
Hacienda Pública acreedora	€799,99	€5.104,92	€5.556,25	€6.854,46	€4.523,76
IVA	€-	€-	€415,97	€1.455,25	€1.405,30
Impuesto de Sociedades	€799,99	€5.104,92	€5.140,28	€5.399,20	€3.118,46
Seguridad Social Acreedora	€1.395,00	€1.395,00	€1.395,00	€1.395,00	€1.725,00
Seguridad Social a cargo de la empresa	€1.162,50	€1.162,50	€1.162,50	€1.162,50	€1.432,50
Seguridad Social a cargo del trabajador	€232,50	€232,50	€232,50	€232,50	€292,50
TOTAL PASIVO CORRIENTE	€27.720,22	€32.940,89	€33.392,22	€34.919,69	€32.949,00
TOTAL PASIVO	€69.111,98	€65.078,81	€55.582,24	€46.415,72	€32.949,00
TOTAL PASIVO Y FONDOS PROPIOS	€123.645,23	€148.086,63	€164.825,53	€183.341,66	€184.486,65

Tabla A7 – Balance Escenario Pesimista

Escenario Pesimista

BALANCE PREVISIONAL

ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inmovilizado	€49.967,00	€49.967,00	€49.967,00	€49.967,00	€49.967,00
Amortizaciones	-€7.268,20	-€14.536,40	-€21.804,60	-€29.072,80	-€36.341,00
Fianzas y depósitos	€2.000,00	€2.000,00	€2.000,00	€2.000,00	€2.000,00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	€44.698,80	€37.430,60	€30.162,40	€22.894,20	€15.626,00
Hacienda Pública deudora	€12.667,36	€9.762,68	€6.642,46	€1.538,00	€-
Existencias	€2.535,14	€2.579,66	€2.620,23	€2.873,01	€2.890,34
Tesorería	€39.916,27	€53.233,55	€64.536,96	€95.875,04	€102.882,11
<i>Caja y Bancos</i>	€39.916,27	€53.233,55	€64.536,96	€95.875,04	€102.882,11
<i>Inversiones financieras temporales</i>	€-	€-	€-	€-	€-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	€55.118,77	€65.575,89	€73.799,66	€100.286,05	€105.772,44
TOTAL ACTIVO	€99.817,57	€103.006,49	€103.962,06	€123.180,25	€121.398,44
PASIVO Y FONDOS PROPIOS					
Capital social	€50.000,00	€50.000,00	€50.000,00	€50.000,00	€50.000,00
Reservas / Beneficios no distribuidos	€-	-€14.222,19	-€6.245,38	€3.794,94	€27.193,35
(Resultados negativos de ejercicios anteriores)	-€22.200,00	€-	€-	€-	€-
Resultados del ejercicio	€6.397,56	€8.863,13	€11.155,90	€25.998,24	€13.269,26
FONDOS PROPIOS	€34.197,56	€44.640,94	€54.910,53	€79.793,18	€90.462,62
PASIVO					
Préstamos	€41.391,76	€32.137,91	€22.190,02	€11.496,03	€-
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	€41.391,76	€32.137,91	€22.190,02	€11.496,03	€-
Proveedores	€22.833,24	€23.268,56	€23.497,83	€25.908,11	€26.012,42
Otros acreedores	€-	€-	€-	€-	€-
Hacienda Pública acreedora	€-	€1.564,08	€1.968,69	€4.587,93	€3.198,40
IVA	€-	€-	€-	€-	€856,77
<i>Impuesto de Sociedades</i>	€-	€1.564,08	€1.968,69	€4.587,93	€2.341,63
Seguridad Social Acreedora	€1.395,00	€1.395,00	€1.395,00	€1.395,00	€1.725,00
<i>Seguridad Social a cargo de la empresa</i>	€1.162,50	€1.162,50	€1.162,50	€1.162,50	€1.432,50
<i>Seguridad Social a cargo del trabajador</i>	€232,50	€232,50	€232,50	€232,50	€292,50
TOTAL PASIVO CORRIENTE	€24.228,24	€26.227,65	€26.861,52	€31.891,04	€30.935,83
TOTAL PASIVO	€65.620,01	€58.365,56	€49.051,53	€43.387,07	€30.935,83
TOTAL PASIVO Y FONDOS PROPIOS	€99.817,57	€103.006,49	€103.962,06	€123.180,25	€121.398,44

Tabla A8 – Balance Escenario Pesimista

13.7.3 Flujos de Caja

Escenario Optimista

FLUJOS DE CAJA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo inicial	€2.652,93	€66.065,40	€103.573,18	€131.739,24	€157.515,10
Cobros (N)	€346.171,32	€352.548,50	€352.548,50	€356.351,29	€356.351,29
Ventas con IVA repercutido (N)	€346.171,32	€352.548,50	€352.548,50	€356.351,29	€356.351,29
Accionistas (capital)	€-	€-	€-	€-	€-
Banco (préstamo)	€-	€-	€-	€-	€-
Pagos (N)	€282.758,85	€315.040,73	€324.382,44	€330.575,43	€347.938,10
Proveedores (N)	€102.100,94	€131.289,12	€132.204,86	€133.121,91	€133.351,17
Hacienda (N)	€-	€799,99	€6.352,83	€9.922,01	€11.070,36
Impuesto de sociedades (N-1)	€-	€799,99	€5.104,92	€5.140,28	€5.399,20
IVA	€-	€-	€1.247,91	€4.781,73	€5.671,16
Sueldos y Salarios (sin SS a cargo trabajador)	€44.175,00	€44.175,00	€44.175,00	€44.175,00	€55.575,00
Seguridad Social a cargo del trabajador	€2.092,50	€2.325,00	€2.325,00	€2.325,00	€2.865,00
Seguridad Social a cargo de la empresa	€10.462,50	€11.625,00	€11.625,00	€11.625,00	€14.325,00
Dividendos	€-	€453,32	€2.892,79	€2.912,83	€3.059,55
Préstamos (Principal + Intereses)	€12.358,24	€12.358,24	€12.358,24	€12.358,24	€12.358,24
Gastos	€111.569,67	€112.015,07	€112.448,72	€114.135,45	€115.333,78
Alquileres	€72.600,00	€73.689,00	€74.794,34	€75.916,25	€77.054,99
Luz	€24.200,00	€24.563,00	€24.931,45	€25.305,42	€25.685,00
Agua	€2.420,00	€2.456,30	€2.493,14	€2.530,54	€2.568,50
Internet + Teléfono	€726,00	€736,89	€747,94	€759,16	€770,55
Dominio Web	€105,27	€106,85	€108,45	€110,08	€111,73
Otro material	€363,00	€368,45	€373,97	€379,58	€385,27
Software Almacén	€411,40	€417,57	€423,83	€430,19	€436,64
Publicidad	€4.840,00	€3.684,45	€2.493,14	€2.530,54	€2.054,80
Gestoría	€2.904,00	€2.947,56	€2.991,77	€3.036,65	€3.082,20
Seguros	€3.000,00	€3.045,00	€3.090,68	€3.137,04	€3.184,09
SALDO FINAL	€66.065,40	€103.573,18	€131.739,24	€157.515,10	€165.928,30
Saldo Final (N) - Saldo Final (N-1)	€63.412,47	€37.507,77	€28.166,07	€25.775,86	€8.413,20

Tabla A9 – Flujos de Caja Escenario Optimista

Escenario Pesimista

FLUJOS DE CAJA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo inicial	€2.652,93	€39.916,27	€53.233,55	€64.536,96	€95.875,04
Cobros (N)	€309.254,22	€310.142,84	€313.945,63	€346.171,32	€347.059,94
Ventas con IVA repercutido (N)	€309.254,22	€310.142,84	€313.945,63	€346.171,32	€347.059,94
Accionistas (capital)	€-	€-	€-	€-	€-
Banco (préstamo)	€-	€-	€-	€-	€-
Pagos (N)	€271.990,88	€296.825,56	€302.642,22	€314.833,24	€340.052,88
Proveedores (N)	€91.332,98	€115.907,50	€117.259,87	€127.130,28	€129.837,80
Hacienda (N)	€-	€-	€1.564,08	€1.968,69	€7.158,23
Impuesto de sociedades (N-1)	€-	€-	€1.564,08	€1.968,69	€4.587,93
IVA	€-	€-	€-	€-	€2.570,30
Sueldos y Salarios (sin SS a cargo trabajador)	€44.175,00	€44.175,00	€44.175,00	€44.175,00	€55.575,00
Seguridad Social a cargo del trabajador	€2.092,50	€2.325,00	€2.325,00	€2.325,00	€2.865,00
Seguridad Social a cargo de la empresa	€10.462,50	€11.625,00	€11.625,00	€11.625,00	€14.325,00
Dividendos	€-	-€1.580,24	€886,31	€1.115,59	€2.599,82
Préstamos (Principal + Intereses)	€12.358,24	€12.358,24	€12.358,24	€12.358,24	€12.358,24
Gastos	€111.569,67	€112.015,07	€112.448,72	€114.135,45	€115.333,78
Alquileres	€72.600,00	€73.689,00	€74.794,34	€75.916,25	€77.054,99
Luz	€24.200,00	€24.563,00	€24.931,45	€25.305,42	€25.685,00
Agua	€2.420,00	€2.456,30	€2.493,14	€2.530,54	€2.568,50
Internet + Teléfono	€726,00	€736,89	€747,94	€759,16	€770,55
Dominio Web	€105,27	€106,85	€108,45	€110,08	€111,73
Otro material	€363,00	€368,45	€373,97	€379,58	€385,27
Software Almacén	€411,40	€417,57	€423,83	€430,19	€436,64
Publicidad	€4.840,00	€3.684,45	€2.493,14	€2.530,54	€2.054,80
Gestoría	€2.904,00	€2.947,56	€2.991,77	€3.036,65	€3.082,20
Seguros	€3.000,00	€3.045,00	€3.090,68	€3.137,04	€3.184,09
SALDO FINAL	€39.916,27	€53.233,55	€64.536,96	€95.875,04	€102.882,11
Saldo Final (N) - Saldo Final (N-1)	€37.263,34	€13.317,28	€11.303,41	€31.338,08	€7.007,07

Tabla A10 – Flujos de Caja Escenario Pesimista

13.7.4 Previsión Mensual de Resultados

Hemos considerado interesante analizar brevemente el desglose de ingresos y costes a lo largo del primer año para poder observar como aunque en términos absolutos a final de año el resultado es positivo, los primeros meses de operación y los meses de verano estaríamos constantemente en déficit de caja.

Si bien es cierto que no tendría sentido legal realizar una cuenta de resultados de carácter mensual, se ha hecho únicamente con el valor demostrativo y explicativo de que el negocio estaría en estado de pérdidas durante unos meses hasta conseguir compensarlo y tener beneficios. Es decir, como herramienta de gestión. No obstante, se entiende que este “formato” de cuenta de resultados no tiene mucho rigor ya que no todas las partidas son realmente de carácter mensual. Este epígrafe es meramente ilustrativo, como pasaremos a explicar:

En el primer caso es por un nivel de ventas que todavía no está al nivel esperado debido a la falta de reconocimiento de marca y credibilidad. Los meses de verano en los que cerramos por estimación de falta de demanda seguimos incurriendo en costes fijos como son los alquileres, el teléfono o la gestoría sin tener ninguna entrada a caja, por lo tanto estamos también en situación de pérdidas.

Sin embargo, estas se compensan con las ventas de los últimos meses de año, influenciadas por los esfuerzos publicitarios en meses estratégicos como en la época de vuelta a la universidad.

En la tabla F15 podemos ver esta evolución en formato de cuenta de resultados.

Otra anotación es la de los meses marcados en color naranja, que son los correspondientes a variaciones en estacionalidad por algún tipo de vacaciones o periodos de exámenes. Principalmente serían enero y diciembre como periodo de navidades y marzo por la semana santa.

Los meses de julio y agosto están marcados en amarillo por tratarse de los meses de cierre del local.

Como se mencionaba antes, los primeros tres meses las ventas son complicadas entre dos de los periodos vacacionales mencionados y que es el comienzo de la actividad de la empresa y somos los nuevos ante la competencia. Por este motivo se hace especial énfasis en la publicidad en los dos meses vacacionales y en la vuelta a clase de septiembre.

Con el aumento de ventas progresivo conseguimos compensar las pérdidas de los otros 5 meses y acabar el año con un resultado positivo (salvando los déficits de caja a compensar por las inversiones realizadas).

AÑO 1	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS	€14.097,40	€16.916,88	€16.916,88	€23.965,58	€26.785,06	€28.194,80	€-	€-	€33.833,76	€39.472,73	€40.882,47	€40.882,47
Compra	€5.416,99	€6.500,39	€6.500,39	€9.208,88	€10.292,28	€10.833,98	€-	€-	€13.000,77	€15.167,57	€15.709,27	€15.709,27
Baterías Primas	€5.812,50	€5.812,50	€5.812,50	€5.812,50	€5.812,50	€5.812,50	€-	€-	€5.812,50	€5.812,50	€5.812,50	€5.812,50
Costes de personal	€5.812,50	€5.812,50	€5.812,50	€5.812,50	€5.812,50	€5.812,50	€-	€-	€5.812,50	€5.812,50	€5.812,50	€5.812,50
MARGEN BRUTO	€2.867,91	€4.604,00	€4.604,00	€8.944,20	€10.680,29	€11.548,33	€-	€-	€15.020,49	€18.492,66	€19.360,70	€19.360,70
Alquileres	€5.000,00	€5.000,00	€5.000,00	€5.000,00	€5.000,00	€5.000,00	€5.000,00	€5.000,00	€5.000,00	€5.000,00	€5.000,00	€5.000,00
Uz	€2.000,00	€2.000,00	€2.000,00	€2.000,00	€2.000,00	€2.000,00	€-	€-	€2.000,00	€2.000,00	€2.000,00	€2.000,00
Agua	€200,00	€200,00	€200,00	€200,00	€200,00	€200,00	€-	€-	€200,00	€200,00	€200,00	€200,00
Internet + teléfono	€50,00	€50,00	€50,00	€50,00	€50,00	€50,00	€50,00	€50,00	€50,00	€50,00	€50,00	€50,00
Línea Web	€-	€-	€-	€-	€-	€-	€-	€-	€-	€-	€-	€-
Materiales	€30,00	€30,00	€30,00	€30,00	€30,00	€30,00	€30,00	€30,00	€30,00	€30,00	€30,00	€30,00
Software	€340,00	€-	€-	€-	€-	€-	€-	€-	€-	€-	€-	€-
Publicidad	€800,00	€400,00	€400,00	€200,00	€200,00	€100,00	€-	€-	€900,00	€300,00	€100,00	€400,00
Restos	€200,00	€200,00	€200,00	€200,00	€200,00	€200,00	€200,00	€200,00	€200,00	€200,00	€200,00	€200,00
Seguros	€3.000,00	€-	€-	€-	€-	€-	€-	€-	€-	€-	€-	€-
BITDA	€8.752,09	€3.276,00	€3.476,00	€1.264,20	€3.000,29	€3.968,33	€5.250,00	€5.250,00	€6.640,49	€10.712,66	€11.780,70	€11.393,70
Amortizaciones	€605,68	€605,68	€605,68	€605,68	€605,68	€605,68	€605,68	€605,68	€605,68	€605,68	€605,68	€605,68
BIT	€9.357,77	€3.881,69	€4.081,69	€658,52	€3.394,60	€3.362,64	€5.855,68	€5.855,68	€6.034,81	€10.106,98	€11.175,02	€10.788,02
Costes financieros	€312,50	€312,50	€312,50	€312,50	€312,50	€312,50	€312,50	€312,50	€312,50	€312,50	€312,50	€312,50
BT	€9.670,27	€4.194,19	€4.394,19	€346,02	€2.082,10	€3.050,14	€6.168,18	€6.168,18	€5.722,31	€9.794,48	€10.862,52	€10.475,52
Impuesto sobre beneficios	€-	€-	€-	€-	€-	€-	€-	€-	€-	€-	€-	€-
RESULTADO NETO	€9.670,27	€4.194,19	€4.394,19	€346,02	€2.082,10	€3.050,14	€6.168,18	€6.168,18	€5.722,31	€9.794,48	€10.862,52	€10.475,52

Tabla F15 -Resultados Simplificados Mes a Mes (Año 1)

14

BIBLIOGRAFÍA

14 Bibliografía

- Ries, E. (2011). *Lean Startup*. US: Crown Business
- Osterwalder, A. (2010) *Business Model Canvas*. US: John Wiley and Sons
- Higgins, R. C. (2007). *Analysis For Financial Management*. NYC: Mc Graw Hill
- Higson, C. (2006). *Financial Statements*. UK: Rivington
- Stiglitz, J. E. y Walsh, C. E. (2002). *Principles of Microeconomics*. NYC: Norton
- Pindyck, R. S. y Rubinfeld, D. L. (2009). *Microeconomics*. London: Pearson International Edition
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. NYC: Free Press
- Andersen Consulting (1997). *Process Excellence Handbook*. Chicago: Andersen Consulting
- Sasser, W. L. (2004). *Benihana of Tokyo Case Study*. Boston: Harvard Business Review
- Portal de Ayuda a la Creación de Empresas. www.ipyme.org/es-ES/creaciondelaempresa [Consulta: Abril 2015]
- Datos genéricos campus universitario. www.ucm.es [Consulta: Abril 2015]
- *Estructura y dinamismo del tejido empresarial en España Directorio Central de Empresas (DIRCE) a 1 de enero de 2014*. Instituto Nacional de Estadística (INE) <http://www.ine.es/prensa/np858.pdf> [Consulta: Mayo 2015]
- Federación Española de Hostelería (FEHR) <http://www.fehr.es/> [Consulta: Mayo 2015]
- Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) <http://www.ine.es/jaxi/menu.do;jsessionid=2E4A839F0A9FA77B830D130E539A7F5C.jaxi03?type=pcaxis&path=/t40/clasrev&file=inebase&L=0> [Consulta: Mayo 2015]
- *Estructura y dinamismo del tejido empresarial en España Directorio Central de Empresas (DIRCE) a 1 de enero de 2014*. Directorio Central de Empresas (DIRCE) <<http://www.ine.es/prensa/np858.pdf>> [Consulta: Mayo 2015]
- Secretaría General de Turismo de España <http://www.minetur.gob.es/turismo/es-ES/SecretariaDeEstado/Paginas/SecretariaEstado.aspx> [Consulta: Mayo 2015]
- Espacio Madrileño de Enseñanza Superior <http://www.emes.es/> [Consulta: Mayo 2015]
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social de España <http://www.empleo.gob.es/es/informacion/smi/> [Consulta: Mayo 2015]

- *El sector hostelero cerró 2014 con un crecimiento del empleo del 5,3%, hasta 1,4 millones de trabajadores.* El Economista: <http://www.eleconomista.es/economia/noticias/6413637/01/15/Economia-EI-sector-hostelero-cerro-2014-con-un-crecimiento-del-empleo-del-53-hasta-14-millones-de-trabajadores.html#.Kku8MrA52sZMm49>. [Consulta: 20 de Mayo 2015]

- Plan General Contable 2015 <https://www.boe.es/boe/dias/2015/04/23/pdfs/BOE-A-2015-4394.pdf> [Consulta: Agosto 2015]

- *Cifra del IPC.* Instituto Nacional de Estadística – <http://www.ine.es/ss/Satellite?L=0&c=Page&cid=1254735893337&p=1254735893337&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout> [Consulta: Mayo 2015]

- *Bono español a 10 años.* Ministerio de Economía y Competitividad (Tesoro Público) < <http://www.tesoro.es/deuda-publica> > [Consulta: Agosto 2015]

- *Las seis calles con más peatones de España.* Diario ABC <http://www.abc.es/viajar/20121024/abci-calles-peatones-espana-201210241300.html> [Consulta: Mayo 2015]

- *Flujos peatonales en Madrid.* Índice TC-Street <www.tc-street.com/es/buscar-tramo/> [Consulta: Mayo 2015]

- *Cotizaciones a la Seguridad Social.* Ministerio de Empleo y Seguridad Social http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Regimenes/RegimenGeneraldeLaS10957/TablasResumendebase9932/TiposdeCotizacion/index.htm [Consulta: Julio 2015]

- *Dotaciones a la Amortización.* Agencia Estatal de la Administración Tributaria. <http://www.agenciatributaria.es/static_files/AEAT/Contenidos_Comunes/La_Agencia_Tributaria/Segmentos_Usuarios/Empresas_y_profesionales/Impuesto_sociedades/Novedades_Impuesto_Sociedades_publicadas_2014/Comparativa_Sociedades_dic.pdf> [Consulta: Junio 2015].

- *Liquidación del IVA.* Agencia Estatal de la Administración Tributaria. http://www.agenciatributaria.es/static_files/AEAT/Contenidos_Comunes/La_Agencia_Tributaria/Segmentos_Usuarios/Empresas_y_profesionales/Novedades_IVA_2014/Nuevos_tipos_IVA.pdf [Consulta: Agosto 2015]